

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelský plán – založení nové společnosti

Business Plan – Establishing a New Enterprise

Student: Bc. Lukáš Tomíček

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Tomíček**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Podnikatelský plán - založení nové společnosti
Business Plan - Establishing a New Enterprise**
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura podnikatelského plánu
 3. Prezentace společnosti
 4. Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů. Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy.* 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

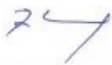
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě, dne 21. 4. 2017

Lukáš Tomíček

Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Význam a struktura podnikatelského plánu	6
2.1	Podnik.....	6
2.2	Podnikatel	8
2.3	Podnikání	9
2.3.1	Typy podnikání	10
2.4	Podnikatelské riziko	12
2.4.1	Členění rizik.....	12
2.5	Právní formy podnikání v ČR.....	12
2.5.1	Kritéria volby právní formy podniku.....	13
2.5.2	Charakteristika právních norem podnikání v ČR	14
2.6	Zásady pro vypracování podnikatelského plánu	17
2.7	Struktura podnikatelského plánu	18
3.	Prezentace společnosti.....	31
4.	Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách společnosti	33
4.1	Titulní strana.....	33
4.2	Obsah podnikatelského plánu	34
4.3	Úvod, účel a pozice dokumentu	35
4.4	Shrnutí	35
4.5	Popis podnikatelské příležitosti	41
4.6	Charakteristika firmy a jejích cílů	42
4.7	Analýza trhu	42
4.7.1	PEST analýza.....	43
4.7.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	54

4. 7. 3	Analýza podnikatelských rizik.....	60
4. 8	Marketingová a obchodní strategie.....	66
4. 8. 1	Segmentace trhu.....	66
4. 8. 2	Marketingový mix „4P“	69
4. 9	Finanční plán	78
4. 9. 1	Kalkulace počátečních nákladů	79
4. 9. 2	Kalkulace provozních nákladů.....	80
4. 10	SWOT analýza	98
5.	Návrhy a doporučení	101
6.	Závěr.....	103

1. Úvod

Už při nástupu na vysokou školu, konkrétně na obor management autor práce zamýšlel realizovat vlastní podnikání. Během studia autor získal základní znalosti ohledně fungování podnikání, kdy několika menším podnikatelům pomáhal jako brigádník. V průběhu roku 2016 dostal autor práce možnost spolupracovat na přípravě podnikatelského plánu pro investory, na jehož základech je postavena tato diplomová práce.

Dnešní doba založení podnikání velmi přeje. Ekonomická situace se v posledních letech zlepšuje – tato skutečnost je potvrzena také pohybem některých makroekonomických ukazatelů, jako například růstem HDP nebo snižující se nezaměstnanosti, která dokonce dosahuje historického minima. Dalším výrazným faktorem je zde velký přebytek volného kapitálu, který drží úrokové sazby nízko a nabízí tak podnikavcům s plánem začít své vlastní podnikání. Tuto skutečnost lze pozorovat i ve své fyzické podobě a to mnoha novými podniky otevřenými nejen v Ostravě, od kaváren přes restaurace až po obchodní jednotky. Dalším makroekonomickým ukazatelem, který hovoří ve prospěch založení vlastního podnikání, je růst reálných mezd občanů, protože s tímto růstem je také spojen růst jejich tržních síly – mohou si dovolit více utrácet.

Cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán pro založení zábavní motokárové arény, který vyhodnotí veškeré aspekty podnikání a zhodnotí reálnost skutečné realizace.

Práce je rozdělena na pět kapitol a několik podkapitol. Následující kapitolou je část teoretická, kde jsou nastíněny základní teoretická východiska pro základ praktické části podnikatelského plánu. Ve třetí kapitole jsou představena základní fakta týkající se budoucí společnosti. Ve čtvrté kapitole je společnost podrobněji představena po všech stránkách. Postupně je zde analyzováno makro i mikro prostředí společnosti. Největší pozornost v rámci podnikatelského plánu je pak věnována finančním rozborům, ty jsou klíčové pro hodnocení úspěšnosti podnikatelského plánu. V páté kapitole jsou představeny návrhy a doporučení, které vyplývají z vypracovaného podnikatelského záměru. Poslední kapitolou je kapitola šestá, ve které je zhodnocena práce jako celek.

2. Význam a struktura podnikatelského plánu

V této kapitole diplomové práce budou vymezeny teoretické pojmy související s podnikatelskou činností, jakožto podnik, podnikatel, podnikání, podnikatelské riziko a právní formy podnikání v ČR. Závěrem kapitoly pak bude podrobněji rozepsána struktura podnikatelského plánu. Celá tato kapitola pak slouží jako teoretické východisko, které je nezbytné pro správné pochopení problematiky a kvalitní zpracování podnikatelského plánu v části praktické.

2.1 Podnik

Nejjednodušeji lze podnik vymežit jako subjekt, ve kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy.

Obsáhlejší definice podniku pak hovoří o ekonomicky a právně samostatné jednotce, která vznikla za účelem podnikání. Ekonomická samostatnost souvisí s odpovědností podnikatelů za konkrétní výsledky podnikání, právní samostatnost má podstatu v uzavírání obchodních vztahů s jinými subjekty na trhu, z nichž dále vyplývají jak práva, tak povinnosti pro obě zúčastněné strany. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Dle obchodního zákoníku se slovem podnik rozumí soubor hmotných (rovněž i osobních) a nehmotných složek podnikání. „K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, online, 2017)

Veber, Srpová a kol. (2012) uvádí podnik jako každý subjekt, zabývající se hospodářskou činností, bez ohledu na jeho právní formu podnikání. K takovýmto subjektům řadí především osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky, obchodní společnosti a sdružení.

Srpová, Řehoř a kol. (2010) vymezují všeobecné a specifické znaky podniku.

Mezi **všeobecné znaky** podniku lze zařadit *kombinaci výrobních faktorů* (čímž se rozumí účelná kombinace zdrojů/vstupů, kterými jsou práce, půda a kapitál, vzhledem k požadovanému množství a kvalitě výstupů), *princip hospodárnosti* (minimalizace vstupů, maximalizace výstupů a optimální vztah mezi těmito dvěma faktory), *princip finanční stability* (schopnost podniku plnit své platební závazky v požadovaných termínech a výši).

Ke **znakům specifickým** pak patří *princip soukromého vlastnictví* (vyjadřující vlastnickou formu, na základě které si pak majitel podniku vyhrazuje právo přímé či nepřímé účasti na jeho řízení), *princip autonomie* (svoboda a nezávislost podnikatelské činnosti řízené tržními vztahy bez direktivních státních zásahů), *princip ziskovosti* (bezpodmínečná nutnost zisku jako výsledku podnikatelské činnosti, jakožto tendence k jeho maximalizaci ve vztahu k vloženému kapitálu).

Klasifikace malých, středních a velkých podniků (Srpová, Řehoř a kol., 2010):

- v současné době nelze najít jednu konkrétní definici pro vymezení, a proto jsou uvedena tři různá pojetí.

1. *Dle doporučení Evropské komise*

- za kritéria jsou považovány hodnoty počtu zaměstnanců, ročního obrátu a výše aktiv
 - mikropodniky – do 10 zaměstnanců, ročního obrátu 2 mil. EUR a 2 mil. EUR aktiv,
 - malé podniky – do 50 zaměstnanců, ročního obrátu 10 mil. EUR a 10 mil. EUR aktiv,
 - střední podniky – do 250 zaměstnanců, ročního obrátu 50 mil. EUR a 43 mil. EUR aktiv,
 - velké podniky – nad 250 zaměstnanců, roční obrat vyšší než 50 mil. EUR a hodnota aktiv vyšší než 43 mil. EUR.

2. *Dle statistického úřadu Evropské Unie*

- malé podniky – do 20 zaměstnanců,
- střední podniky – do 100 zaměstnanců,
- velké podniky – nad 100 zaměstnanců.

3. *Dle České správy sociálního zabezpečení*

- malé organizace – do 25 zaměstnanců,
- organizace – nad 25 zaměstnanců.

2.2 Podnikatel

Stejně jako pojem podnik, tak také výraz podnikatel nemá jasně danou definici. Veber, Srpová a kol. (2012) hovoří o podnikateli jako osobě, která realizuje podnikatelské aktivity, přičemž riskuje ztrátu či rozšíření vlastního kapitálu. Podnikatel je schopen nalézt a rozpoznat vhodnou příležitost, zmobilizovat vhodné zdroje a prostředky, které jsou potřebné pro dosažení stanovených cílů a přitom je ochoten podstoupit riziko odpovídající dané situaci (viz níže Obr. 2.1). Lze jej rovněž označit jako nositele a iniciátora podnikání a to vzhledem k tomu, že investuje své vlastní prostředky, jméno, čas, úsilí, nese odpovědnost a riziko za účelem dosažení svého vlastního osobního a finančního uspokojení.

K charakteristickým rysům typickým pro osobu podnikatele patří nacházení nových příležitostí a vytyčování nových cílů, zabezpečení finančních prostředků nutných pro podnikání, organizování podnikatelských aktivit, ochota podstupovat riziko, dlouhodobé nasazení, vytrvalost, sebedůvěra, schopnost poučit se z předchozích zkušeností.

Právní definice dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, online, 2017:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Obr. 2.1: Klasifikace podnikatele dle sklonu k riziku

Nesení rizika	vysoké	Hráč	Podnikatel
	nízké	Konsolidátor	Snílek
		vysoká	nízká
		Inovativnost	

Zdroj: vlastní zpracování dle Staňkové, 2007

2.3 Podnikání

Pojem podnikání je v Obchodním zákoníku vymezen jako „soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, online, 2017)

Srpová, Řehoř a kol. (2010) vymezují tyto přístupy k podnikání:

- **ekonomický přístup** – jež je zaměřen na roli podnikatele v ekonomickém rozvoji. Vychází především z literárních děl J. A. Schumpetera a I. Kirznera. Dle Schumpetera je podnikatel považován za mimořádnou osobu – inovátora, který vytváří přidanou hodnotu změnou v produktu či technologickém procesu. Kirzner pak hodnotí podnikatele jako spekulanta, který umí vycítit příležitost k dosažení zisku pomocí identifikace nabídky a poptávky,
- **psychologický přístup** – jež se zabývá hledáním typických vlastností podnikatele a jejichž nalezení by pak mělo identifikovat potenciálně úspěšného podnikatele. Avšak i přesto, že tento přístup významně přispěl k poznání vlastností, byl podroben kritice z toho důvodu, že existence takových specifických vlastností nebyla nikdy potvrzena,
- **sociálně – ekonomický přístup** – zaměřuje se především na hledání vlivu sociálně – ekonomického prostředí, který by přispěl k úspěšnému podnikání.

Otázce, zda zahájit proces podnikání a stát se tak podnikatelem, by mělo předcházet seriózní uvážení. Dráha podnikatele totiž přináší řadu pozitivních i negativních důsledků,

kteř by si měl kařdý jedinec přeř začátkem svého rozhodnutí podnikat uvědomit, promyslet a vyhodnotit. Podnikání lze samozřejmě v případě neúspěchu ukončit, nepředstavuje nenávratný proces. Avšak nezdaří – li se podnikatelský záměr, je to spojeno s vynaloženými náklady, které jsou již nenávratně pryč, obětovaným časem, popřípadě psychické újmy či poškozením prestiže. Na druhou stranu je ale škoda nevyužit dobrého podnikatelského nápadu, zvláště pak je – li jedinec neuspokojen svým zaměstnáním. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Při zamyšlení nad otázkou, zda podnikat nebo se nechat zaměstnat je nutné uvážit značné rozdíly týkající se např. nástupu do zaměstnání, míře odpovědnosti, pracovní doby, výše a pravidelnosti příjmu apod. Vybrané rozdílové faktory mezi zaměstnáním a podnikáním zobrazuje níže Obr. 2.2.

Obr. 2.2: Rozdíly mezi podnikáním a zaměstnáním

Faktor	Podnikání	Zaměstnání
Začátek	Ihned po rozhodnutí začít podnikat, z právního hlediska po získání oprávnění k podnikatelské činnosti	Výběrové řízení, podpis pracovní smlouvy
Vyřizování na úřadech	Živnostenský úřad, Finanční úřad, Zdravotní pojišťovna, Česká správa sociálního zabezpečení, Městský soud a další	Většinou žádné
Ručení	Celým svým majetkem nebo do výše nesplaceného vkladu podle právní formy podnikání	Žádné
Odpovědnost	Za zaměstnance, za výsledky celé firmy, za dodržování právních norem	Za výsledky své práce
Možnost růstu	Možný rychlý růst	Delší doba dle kariérního postupu
Náplň práce	Vše, co je třeba	Dána pracovní smlouvou
Pracovní doba	Není přesně stanovena, často překračuje 8 hodin denně, výjimkou není práce i v sobotu a ve svátky	Stanovena zaměstnavatelem
Plat	Nepravidelný, dle výsledků podnikání	Pravidelný příjem

Zdroj: Veber, Srpová a kol. (2012, str. 46)

2. 3. 1 Typy podnikání

Kařdý začínající podnikatel má pro své podnikání určitou představu, vizi kam až bych chtěl svou činnost dotáhnout. Od této vize se pak odvíjí i typ vybudovaného podniku, přičemž Srpová, Řehoř a kol. (2010) zmiňují výzkum Amara Bhidé, jež definoval pět kategorií podnikání:

1. *podnikání jako životní styl (Life-style venture)* – zde patří velká část malých podnikatelů, kteří nechtějí být zaměstnáni. Jediným účelem je být svým vlastním pánem. Tito jedinci nemají ambice stát se velkým podnikem ani rozšířit se na další části trhu. Záměrně udržují svůj podnik jako malý, lokální, aby s ním nebylo příliš práce i za cenu toho, že byli by zaměstnáni, mohli by si vydělat mnohem více peněz. Jako příklad může posloužit kadeřnice stříhající obyvatele ve svém bydlišti,
2. *zdrženlivé podnikání (Modest venture)* – tato skupina podnikatelů zabírá větší část trhu, mají větší příjmy a jsou úspěšnější než výše zmínění, avšak dosah podniku nejde za hranice regionu. Důvodem mohou být nedostatečné schopnosti vést podnik nad určitou velikost či tzv. „nedopatřený růst“, kdy podnikatel netouží po velkém businessu, nicméně poptávka po jeho produktech jej donutí překročit minimální hranici,
3. *nadějně podnikání (Promising venture)* – zde lze zařadit podnikatele, kteří do podnikání vstupují s vizí stát se lídrem lokálního, případně regionálního trhu. Jejich strategie pro získání a udržení zákazníků je agresivnější a rovněž pracují na inovacích. Na druhou stranu však znají svá omezení, vyhýbají se cizímu financování a vyhledávají pouze trhy s minimální nejistotou,
4. *podnikání s potenciálem vysokého růstu (High – growth venture)* – do této skupiny lze zařadit jen velmi málo podnikatelů. Důležité je identifikovat a uchopit lukrativní příležitost či vyvinout nový produkt, případně technologii. Před začátkem podnikání provádí intenzivní analýzy trhu, aby byli schopni takovou příležitost najít. Takovéto podniky vyžadují profesionální vedení, neboť jako konkurence nebude vystupovat nikdo jiný, než zavedené firmy s profesionálním managementem,
5. *revoluční podnikání (Revolutionary venture)* – tento typ podnikatele se objeví jednou, maximálně dvakrát za deset let. Revolučního podnikatele neuspokojí přijít s výjimečným produktem a vytvořit pro něj zcela nový trh, nýbrž přicházejí se zcela novou koncepcí podnikání, díky které stávající firmy nejsou schopny udržet krok a tak postupně vypadávají ze hry ven.

2.4 Podnikatelské riziko

Tento pojem úzce souvisí s rozhodováním podnikatele ohledně různých podnikatelských aktivit. Většinou se jedná o rozhodování, jehož důsledek se projeví až v budoucnu, tzn., že v okamžiku rozhodování podnikatel vychází pouze z určitých předpokladů, které se mohou a nemusí naplnit. Zná – li podnikatel s jistotou důsledky svého rozhodnutí, pak se jedná o *rozhodování za jistoty*.

Mnohem častějším případem je však situace, kdy podnikatel nezná možné budoucí stavy, stejně jako pravděpodobnost, se kterou by mohly nastat. Jeho *rozhodnutí* je tedy *zatíženo nejistotou – podnikatelským rizikem*.

Podnikatelské riziko pak samozřejmě rovněž souvisí se změnami, které se dějí jak uvnitř společnosti (prostředí vnitřní), tak také v jeho okolí, v prostředí vnějším. Průběh těchto změn je většinou nejednoznačný, nepředvídatelný a chaotický.

Fotr, Souček (2005) definují podnikatelské riziko jako stav nebezpečí, kdy se skutečné hospodářské výsledky odchylují od výsledků předpokládaných, přičemž ona odchylka může být buď žádoucí (směrem k vyššímu zisku) nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě).

2.4.1 Členění rizik

Z textu výše lze tedy uvést, že rizika je možné rozčlenit na *externí*, jež se odehrávají ve vnějším podnikatelském prostředí a podnikatel je musí respektovat, avšak možnost jejich ovlivnění je minimální (jedná se např. o změny odehrávající se na trhu v práci, v legislativní oblasti či v tržním prostředí) a *interní*, kdy rizika probíhají uvnitř firmy a podnikatel je schopen je víceméně řídit a ovlivnit (zde lze jako příklad uvést finanční síla podniku, zvládání provozních činností a rovněž také i personální management). (Veber, Srpová a kol., 2012)

2.5 Právní formy podnikání v ČR

Při zakládání nového podniku by měla být pro podnikatele důležitá otázka volby správné právní formy zejména proto, aby odpovídala jeho potřebám a byla v souladu s podnikatelským záměrem. V případě nevhodného rozhodnutí právní formy na počátku podnikání jej lze samozřejmě přehodnotit a provést změnu, nicméně tyto změny patří k administrativně a finančně náročným. Informace o jednotlivých právních formách jsou dostupné především v Obchodním zákoníku či dalších jiných právních normách.

2. 5. 1 Kritéria volby právní formy podniku

Mezi hlavní kritéria při rozhodování o volbě právní formy podniku patří (Synek a kol., 2011):

- **způsob a rozsah ručení** – na tomto kritériu závisí riziko podnikatele, který zakládá podnik a stává se společníkem. V zásadě existují dvě varianty ručení, a to *omezené* (podnikatel ručí pouze do výše nesplaceného majetkového vkladu, nikoliv svým osobním majetkem) a *neomezené* (podnikatel ručí celým svým majetkem, tj. i osobním),
- **oprávnění k řízení** – zde bere Obchodní zákoník v úvahu dvě možnosti. První z nich je ta, kdy osoby oprávněné k řízení jsou zakotveny např. ve společenské smlouvě, kterou tvoří majitelé, společníci podniku. Druhá možnost je pak dána zákonem, který předepisuje, jaké orgány společnost musí mít a jaké jsou jejich kompetence,
- **počet zakladatelů** – v České republice je zákonem umožněno, aby u založení společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) či akciové společnosti (a.s.) stála pouze jedna osoba (fyzická v případě s.r.o., právnická v případě a.s.). Oproti tomu komanditní společnosti a veřejné obchodní společnosti pak musí založit minimálně dvě osoby,
- **nároky na počáteční kapitál** – české zákony stanovují minimální hranici počátečního kapitálu pouze pro kapitálové společnosti a to tak, že minimální výše vkladu společníka u společnosti s ručením omezeným je 1 Kč. Akciové společnosti pak musí mít výši základního kapitálu v hodnotě minimálně 2 mil. Kč, přičemž v případě zájmu kótovaných akcií na trhu cenných papírů dosahuje výše základního kapitálu na hodnotu minimálně 20 mil. Kč,
- **administrativní náročnost a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku** – nejnáročnější proces založení představují akciové společnosti, kdy před jejich vznikem je nutné sepsat zakladatelskou listinu, stanovy a rovněž musí zasednout valná hromada. Nejmenší administrativní zátěž pak pociťují živnostníci, kterým stačí pomocí jednorázového výdaje 1 000 Kč získat živnostenské oprávnění,

- **účast na zisku (ztrátě)** – veřejné obchodní společnosti a společnosti s ručením omezeným dělí zisk rovným dílem mezi všechny společníky, není – li ve společenské smlouvě jinak stanoveno. Dělení zisku u komanditních společností mezi komanditisty a komplementáře pak upravuje zákon. U akciových společností rozhoduje o podílu na zisku (dividenda) valná hromada,
- **finanční možnosti** – zde se jedná o získání dodatečných vlastních zdrojů (zvýšením základního kapitálu) či zdrojů cizích. Jedním z příkladů získání cizích zdrojů může být úvěr, jehož výše závisí na právní formě společnosti, respektive na výši disponibilního kapitálu či způsobu a míře ručení společníků. Mezi další možnosti získání cizích zdrojů lze zařadit např. emise dluhopisů, akvizice a fúze společností,
- **daňové zatížení** – v současné době existují v České republice dvě kategorie daní. *Daně přímé*, u kterých lze přesně a přímo určit osobu, která je jejím plátcem, respektive poplatníkem a *daně nepřímé*, u kterých lze určit pouze plátce daně, poplatník zde nemůže být jednoznačně definován. K daním přímým se řadí daně z příjmu a daně majetkové, k daním nepřímým pak daně spotřební a z přidané hodnoty,
- **zveřejňovací povinnost** – je důležitá zejména pro dodavatele, odběratele a hlavně investory, kteří se chystají vložit svůj kapitál do společnosti. Zveřejňovat informace o svých výsledcích hospodaření (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výroční zpráva a přílohy) musí ty společnosti, kterým to ukládá zákon dle Obchodního zákoníku, zákonu o účetnictví a jiné právní normy.

2. 5. 2 Charakteristika právních norem podnikání v ČR

Dle Obchodního zákoníku lze vymezit dva druhy podnikání. *Podnikání fyzických osob*, které musí získat živnostenské či jiné oprávnění pro zahájení činnosti a *podnikání právnických osob*, jež se člení na společnosti osobní, kapitálové a družstva.

Podnikání fyzických osob

Podnikání jednotlivce, tedy fyzické osoby má povětšinou podobu živnosti. Živností se rozumí „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní

odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (Zákon č. 455/1991 Sb., obchodní zákoník, online, 2017)

Pro to, aby jedinec získal živnostenské oprávnění, musí splňovat následující podmínky: dovršení 18 let věku, trestní bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům.

Oproti právnickým osobám, je tento proces mnohem jednodušší, neboť stačí, aby začínající podnikatel vyplnil na kterémkoliv živnostenském úřadě Jednotný registrační formulář, kterým se přihlásí jak k zahájení živnosti, tak také např. k dani z příjmu a rovněž se pomocí něj ohlásí na správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně. Po zaplacení poplatku 1 000 Kč získá jedinec výpis z živnostenského rejstříku a může začít podnikat.

Dle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti rozdělují následovně (Srpová, Řehoř a kol., 2010; Synek, Kislingerová a kol., 2010; Zákon č. 455/1991 Sb., online, obchodní zákoník, 2017):

- **ohlašovací živnosti** – jak již z názvu vyplývá, živnost vzniká na základě ohlášení. Tato kategorie se dále dělí na živnosti *řemeslné*, kdy podmínkou získání je výuční list/maturita/diplom v oboru či uznání jednoroční praxe v oboru (příkladem může být klempíř, řezník, pokládač, zedník), *vázané*, pro jejichž získání je nutné prokázat odbornou způsobilost dle Přílohy č. 2 živnostenského zákona (např. geologické práce, oční optika, projektová činnost ve výstavbě) a *volné*, kdy živnost volná nevyžaduje žádnou odbornou způsobilost, podnikatel si vymezí rozsah své živnosti výběrem ze seznamu činností, které obsahuje Příloha č. 4 živnostenského zákona (např. výroba a oprava obuvi, poskytování ubytovacích, fotografických, technických služeb),
- **koncesované živnosti** – název této živnosti vyplývá z toho, že pro její udělení je nutná jak odborná způsobilost, tak i koncese (povolení) živnostenského úřadu; jako příklad lze uvést provozování pohřební služby, taxislužby, cestovní kanceláře, ostraha majetku a osob.

Podnikání právnických osob

Při rozhodnutí začít podnikat jako právnická osoba je nutné si uvědomit, že ve většině případů je podmínkou složit určitou výši základního kapitálu. Základní členění je dle Obchodního zákoníku na společnosti osobní, kapitálové a družstva.

Osobní společnosti jsou zakládány dvěma a více osobami, které společně ručí za své závazky a mezi něž je dělen zisk. Společníci se rovněž osobně účastní podnikání. Osobní společnost lze dále rozdělit na *veřejné obchodní společnosti (v.o.s.)*, které se vyznačují tím, že mohou být založeny minimálně dvěma společníky, kteří vystupují pod společným jménem, a kteří do společnosti vkládají peněžité i nepeněžité vklady stávající se následně majetkem společnosti. Za závazky ručí neomezeně a celým svým majetkem. Druhým typem jsou *komanditní společnosti (k.s.)*, jež jsou opět charakteristické tím, že mohou být založeny dvěma a více jedinci, přičemž v tomto případě jeden z nich ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu (komanditisté) a druhý pak ručí za závazky společnosti celým svým majetkem (komplementáři). Komanditisté musí do společnosti vložit vklad ve výši minimálně 5 000 Kč. Z této struktury je patrné, že se jedná o jakousi kombinaci osobní a kapitálové společnosti. (Petera, Šiman, 2010)

Kapitálové společnosti – u tohoto typu společností existuje pouze jedna povinnost společníků, a to splatit svůj vklad. Ručení za závazky společnosti je zde buď omezené anebo žádné. Kapitálové společnosti zahrnují *společnost s ručením omezeným (s.r.o.)*, jež patří k nejoblíbenější a nejrozšířenější formě podnikání právnických osob. Dle právní rekonstrukce z roku 2014 může být založena pouze jednou osobou, jejíž výše vkladu a tedy i základního kapitálu je 1 Kč. Za závazky společnosti ručí společníci společně a nerozdílně do výše svého nesplaceného vkladu a společnost samotná pak ručí celým svým majetkem. Základním dokumentem je společenská smlouva a nejvyšší orgán společnosti představuje valná hromada, která na svém zasedání jmenuje jednatele vystupující jako statutární orgán. (Veber, Srpová a kol., 2012) Dalším typem je pak *akciová společnost (a.s.)*, kdy se jedná o jednu z nejstarších právních forem podnikání, která je nejméně oblíbené právě kvůli své administrativní a kapitálové náročnosti při jejím zakládání. Založit akciovou společnost může jedna právnická osoba nebo dvě osoby fyzické, přičemž je nutné složit základní kapitál ve výši 2 mil. Kč, v případě akcií kótovaných na trhu cenných papírů dosahuje výše základního kapitálu na hodnotu minimálně 20 mil. Kč. V případě porušení závazků spadá veškerá zodpovědnost na společnost, která ručí veškerým svým majetkem. Základním dokumentem jsou stanovy a nejvyšším orgánem je stejně jako v předešlém případě valná hromada, která jmenuje a odvolává tříčlenné představenstvo. Tříčlenná je rovněž dozorčí rada, jež dohlíží na výkon představenstva. (Staňková, 2007)

Družstva patří k formám podnikání, které se v České republice příliš nevyskytují. Minimální počet členů je pět, což neplatí v případě, že jeho členy jsou alespoň dvě právnické osoby. Mezi znaky družstva patří fakt, že výše základního kapitálu musí dosahovat alespoň 50 tis. Kč, přičemž polovina musí být splacena před podáním návrhu na zapsání do obchodního rejstříku. Za závazky ručí pouze družstvo a to celým svým majetkem. (Veber, Srpová a kol., 2012)

2. 6 Zásady pro vypracování podnikatelského plánu

Pouze správně a kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může začínajícího podnikatele již před samým počátkem podnikání upozornit na možná potenciální rizika, a zda vůbec je podnik životaschopný.

Sestavení podnikatelského plánu je nezbytné zejména v případě, žádá – li podnikatel finanční prostředky po bankovní instituci, při hledání investora či společníka pro společné podnikání. Avšak i v situaci, kdy by nebylo potřeba žádat o cizí zdroje, je vhodné a doporučeno si podnikatelský plán sestavit pro své vlastní účely už jen proto, že si v něm podnikatel naplánuje jednotlivé dílčí kroky, které je potřeba vykonat, které na sebe budou logicky navazovat, a kde rovněž přibližně zjistí, jak finančně nákladné budou.

Každý podnikatelský plán by měl respektovat obecně platné zásady, které mohou podnikateli dopomoci k tomu, aby byl tento dokument zpracován přehledně a kvalitně. Smyslem těchto zásad není zhotovitele plánu nijak omezovat, avšak je třeba myslet na to, že externímu subjektu se dostane do rukou několik podnikatelských plánů, které na něj chtějí zapůsobit. A právě níže zmíněné zásady by měly ukázat směr, jakým podnikatelský plán sestavit, formulovat a zvýšit tak šanci úspěchu u osob mimo podnik.

Veber, Srpová a kol. (2012) uvádí následující zásady:

- **srozumitelnost** – při zpracování podnikatelského plánu je vhodné vyjadřovat se jednoduše, mít utříděné myšlenky, které je dobré členit do odstavců a ne formulovat do jedné věty, pečlivě vybírat přídavná jména, kterými není nutné plýtvat. Pro přehlednost je také vhodné v relevantních případech doplnit text tabulkou, případně obrázkovým schématem pro lepší představivost další zainteresované strany,
- **logičnost** – jednotlivé myšlenky a fakta prezentované ve zmíněném dokumentu by na sebe měly logicky navazovat, měly by být podloženy fakty a tvrzení v jednotlivých

částech by si neměly vzájemně odporovat. Při časovém zobrazení jednotlivých kroků je také vhodné doplnění grafického harmonogramu,

- **stručnost** – jednotlivé myšlenky, plány a z nich vyplývající závěry je vhodné formulovat stručně a výstižně, avšak rozhodně ne tak, aby v nich chyběla podstata či postižení základních informací. Pro dodržení této zásady se doporučuje s odstupem času (v řádu několika dní) k plánu vrátit, pročíst znova a zaznamenat úpravy,
- **pravdivost a reálnost** – podnikatelský záměr musí vycházet ze současného stavu a situace dané společnosti, musí obsahovat pravdivý obraz skutečnosti a jednotlivé kroky a predikovaný vývoj musí odpovídat realitě,
- **respektování rizika** – tato zásada patří ke stěžejním, neboť už tak je složité se orientovat v reálné situaci, natož pak predikovat budoucí vývoj a s ním spojené hrozby a rizika. Pro rizikové situace je také vhodné sestavit krizový plán, který podnikateli umožňuje na vzniklou situaci rychleji reagovat. Podnikatelský záměr obsahující krizový plán pak zvyšuje jeho důvěryhodnost.

2. 7 Struktura podnikatelského plánu

Na základě poznatků z odborných publikací zabývajících se touto tematikou lze konstatovat, že není stanovena žádná pevná struktura podnikatelského plánu, neboť se jedná o nástroj, který má sloužit podnikateli, a tak bude vždy odrážet jeho preference a rovněž také účel plánu. Také záleží na tom, zda je podnikatelský plán tvořen pro interní nebo externí účely, poněvadž bude – li prezentován zákazníkům, investorům, či vrcholovému managementu, musí obsahovat informace a odpovědi na otázky, které chce daná cílová skupina znát. Rozdíly lze spatřovat i v tom, jedná – li se o začínající podnik či jen další, nové aktivity již zaběhnuté firmy. U nových podniků jsou požadavky na vypracovaný záměr mnohem detailnější. (Staňková, 2007)

Po prostudování odborné literatury uvádí autor práce jednu z možných struktur podnikatelského plánu:

1. titulní strana,
2. obsah,
3. úvod, účel a pozice dokumentu,

4. shrnutí,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. charakteristika firmy a jejích cílů,
7. analýza trhu,
8. marketingová a obchodní strategie,
9. finanční plán,
10. přílohy.

1. Titulní list

Na titulním listě podnikatelského plánu by měl být uveden název společnosti, v případě existence i její logo, název samotného plánu, datum založení podniku, stejně jako jména klíčových osob a zakladatelů. Rovněž je doporučeno, aby bylo uvedeno prohlášení o zákazu plagiátorství, kopírování a rozmnožování dokumentu, aniž by byl dán písemný souhlas autora plánu. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

2. Obsah

Zařadit obsah před rozsáhlý dokument považují mnozí za samozřejmost, nicméně ne vždy tomu tak je. V případě absence obsahu může dojít k tomu, že čtenář nemá ani zájem takovou práci číst, neboť má ztížené jak vyhledávání konkrétních informací, tak i orientaci v textu. Není nutné, aby byl obsah příliš detailní – doporučuje se uvádět první tři úrovně nadpisů. (Veber, Srpová a kol., 2012)

3. Úvod, účel a pozice dokumentu

Aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem plánu a čtenářem, zejména v otázce účelu, rozsahu, podrobnosti a úplnosti, je vhodné zařadit na začátek dokumentu úvod.

V úvodu je dobré zmínit pro koho je podnikatelský plán určen (např. pro investora). Pozicí dokumentu je myšleno, o jakou verzi se jedná, zda je plán zpracován kompletně či některé kapitoly chybí a budou během určitého časového úseku doplněny, popřípadě změněny. Tak lze předejít situaci, že by si potenciální investor dohledával informace u nedokončených kapitol sám, přičemž během pár dní by se mu do rukou dostala verze dokončená. Proto by také hned v úvodu měla být zařazena informace o tom, zda se jedná o zkrácenou, plnou, rozpracovanou či finální podobu podnikatelského záměru. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

4. Shrnutí

Mohlo by dojít k omylu, že shrnutí je vlastně totéž, co úvod, nicméně není tomu tak. Shrnutí obsahuje zhuštěné a podrobnější informace o tom, co je obsahem následujících stran. Účelem tohoto odstavce je ve čtenáři vzbudit zvědavost, zájem a chuť ve čtení plánu dále pokračovat a zabývat se detaily. Rozsah shrnutí je doporučen na dvě až sedm stran – měl by reflektovat charakter zamýšleného záměru, potřebnou výši kapitálu a přesvědčit čtenáře o cílech podniku a cestách k jeho dosažení. Problémem může být to, jak dostat velké množství

důležitých informací na omezený počet stran. (Srpková, Řehoř a kol., 2010) Pomoci by mohla osnova, kterou ve své literatuře uvádí Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík (2011), a která obsahuje následující body:

- jaké produkty budou poskytovány,
- proč jsou námi nabízené produkty lepší než konkurenční a v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka,
- poznámka k trhu, tržním trendům a konkurenci,
- kdo jsou klíčové osobnosti a jakých úspěchů doposud dosáhli,
- nejdůležitější finanční ukazatele týkající se kapitálové náročnosti, délky financování, potřeby cizích zdrojů a schopnosti jejich splácení, apod.

5. Popis podnikatelské příležitosti

V této části by měl autor podnikatelského plánu objasnit, v čem přesně spatřuje podnikatelskou příležitost. Ať už se jedná o zavedení nového výrobku či služby, aplikaci nového technického postupu či zaplnění tržní mezery, vždy musí čtenáře přesvědčit, že právě nyní je nejlepší čas pro realizaci a že právě on je osobou s těmi nejlepšími předpoklady pro to, aby byl záměr úspěšný.

Při popisu podnikatelské příležitosti by mělo být zmíněno:

- popis produktu,
- konkurenční výhoda,
- užitek pro zákazníka.

Popis produktu se zaměřuje na jeho fyzický vzhled, vlastnosti a účel použití. Mělo by být uvedeno, zda se jedná o novinku na trhu nebo produkt, který je již nabízen. Důležité je také zmínit se o možných doplňkových službách, které jsou k tomuto produktu nabízeny (např. zaškolení pro správnou manipulaci s produktem, servisní, údržbové, instalační či poradenské služby), zda budou poskytovány podnikatelem či subdodavatelem a jaká bude výsledná hodnota pro zákazníka. V případě služby musí být popsány její vlastnosti, funkčnost, jak bude poskytována, a které zařízení musí mít zákazníci k dispozici, aby mohli službu využívat.

V dnešním tržním prostředí, na kterém panuje tvrdá konkurence, je nutné být lepší než současní nabízející a přijít s lepší, zajímavější a kvalitnější nabídkou, a proto je nutné při prezentaci záměru zdůraznit, v čem je naše myšlenka inovativnější a jaký další prospěch z ní může zákazníkovi vyplynout. Předpokládá se tedy, že podnikatel bude znát trh, na který se chce orientovat, skupinu zákazníků, na které se chce zaměřit a také své konkurenty. Čtenáři plánu musí dokázat, že trh je dostatečně velký, ale zároveň je na něm ještě dost potenciálu pro růst. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

6. Charakteristika firmy a jejich cílů

V této části podnikatelského záměru by měla být pozornost věnována jak minulosti (podnikatelská činnost od založení podniku, dosažené výsledky, způsob financování a vývoj základních finančních ukazatelů), tak i přítomnosti a budoucnosti firmy. Budoucností firmy jsou myšleny zejména stanovené podnikatelské cíle a strategie k jejich dosažení.

„Stanovené cíle zahrnují jednak základní strategické cíle, kterých se společnost snaží realizací daného projektu dosáhnout, jednak specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy.“ (Fotr, Souček, 2005, s. 306)

Vytyčené cíle by měly být rovněž v souladu s vizí společnosti. Vize je konkrétní a specifická představa o tom, jak by měla firma vypadat v budoucnu, jaká by měla být její pozice. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012)

Časový úsek pro stanovené cíle by měl být stanoven na pět let dopředu, přičemž cíle na jeden až dva roky by měly být rozebrány podrobněji a rovněž by měla být dodržena metodika SMART, která doporučuje, aby veškeré cíle byly Specifické (konkrétní, prezentované tak, aby jim porozuměli všichni ti, pro koho jsou určeny a rovněž musí vyvolávat stimul), Měřitelné (existuje možnost změřit jejich hodnotu), Akceptovatelné (především ze strany těch, kteří se mají podílet a přispět k jejich dosažení), Reálné (musí vycházet z dosavadní strategie a být v souladu s ostatními cíli) a Termínované (musí být předem jasně dané, kdy mají být cíle splněny, aby nedocházelo k prodávám a odkladům). (Matusiková et al., 2014)

7. Analýza trhu

Vzhledem k faktu, že lze firmu považovat za živý organismus, nemůže tedy existovat samostatně – je obklopena prostředím, ve kterém působí, a které naopak působí i na ni a tím ovlivňuje její chování. Okolí společnosti lze rozdělit na externí a interní, přičemž externí lze dále specifikovat na makroprostředí a mikroprostředí.

Své externí prostředí by měl podnik velmi dobře znát, neboť právě v něm se vyskytují potenciální příležitosti, ale i hrozby. Rovněž je také nutné uvést, že do toho typu prostředí spadají činitelé, které by mohla firma jen těžko ovlivnit. Musí je přijmout a přizpůsobit se jejich aktuálnímu stavu.

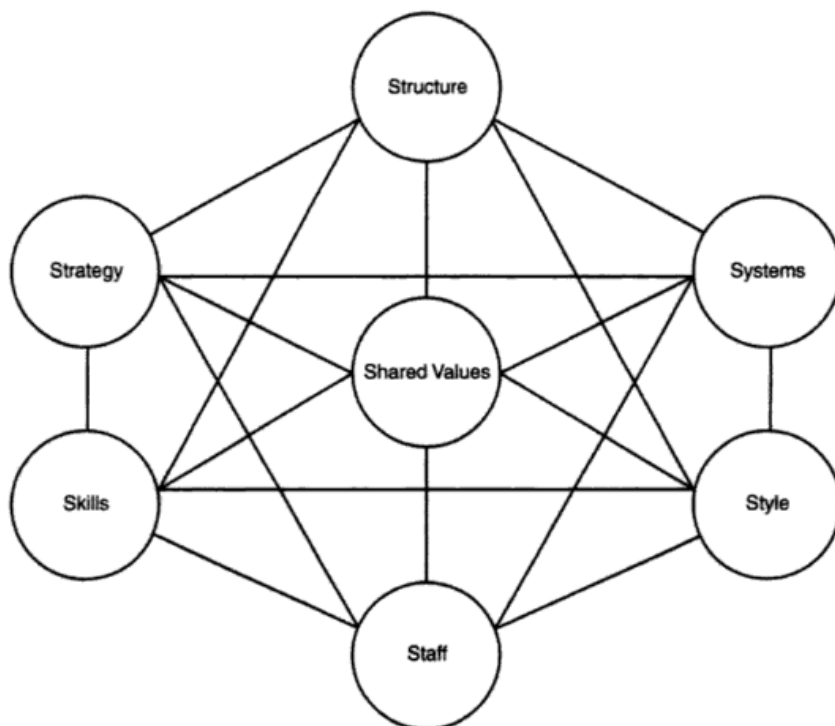
Jako příklad analýz, které se externím prostředím a jeho činiteli zabývají, mohou posloužit PEST analýza (zaměřena na makroprostředí), která zkoumá politicko-legislativní (politická stabilita, daňová politika, ochrana spotřebitele, antimonopolní zákony), ekonomické (hospodářské cykly, inflace, nezaměstnanost, úroková míra), sociální (demografický vývoj populace, mobilita, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času) a technologické faktory (investice do vědy a výzkumu, změny technologie, rychlost jejího zastarávání, patenty), benchmarking či Porterova analýza konkurenčního prostředí (obě metody budou podrobněji rozebrány níže v textu). (Sedláčková, 2000)

Interní prostředí se zabývá především samotnými zdroji podniku, a to jak hmotnými, nehmotnými, tak i lidskými. Zařadit zde lze kupříkladu samotné zaměstnance, management, organizační strukturu, podnikové klima, mezilidské vztahy, etiku společnosti apod. Na rozdíl od faktorů spadajících do externího prostředí, které firma nemůže nijak ovlivnit, faktory prostředí interního ovlivnitelné jsou. (Vnitřní prostředí, online, 2009)

Také interní prostředí lze rovněž analyzovat např. pomocí VRIO analýzy – slouží k nalezení konkurenční výhody ve zdrojích firmy, které tato metoda rozděluje do čtyř oblastí, a to Value (hodnota zdroje a jeho nákladnost, dostupnost na trhu), Rareness (vzácnost zdroje a jeho výskyt, případně omezenost), Imitability (napodobitelnost, respektive jak lze daný zdroj nahradit zdrojem jiným) a Organization (řeší otázku, zda konkrétní organizační uspořádání vyhovuje využívání zdrojů), finanční analýzy (bude podrobněji rozebrána níže v části 9. Finanční plán) či modelu 7 „S“, který určuje kritické faktory úspěchu společnosti při provádění změn. Na Obr. 2.3 lze spatřit provázanost všech sedmi faktorů, které spolu úzce souvisí, a které jsou rozděleny na tvrdé a měkké. Mezi tvrdá „S“ spadá strategie, struktura,

system a mezi měkká „S“ pak sdílené hodnoty, schopnosti, spolupracovníci a styl. (Mallya, 2007, Peng, 2014, Plant, 2000)

Obr. 2.3: McKinsey model 7 „S“



Zdroj: Plant (2000, s. 72)

Benchmarking

Benchmarking je metoda, kterou poprvé aplikovala společnost Xerox Corporation počátkem 80. let. Její smysl spočívá v systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů a výhodou je použití na kterékoliv úrovni řízení a téměř ve všech oblastech.

Základem je porovnávání vybraných ukazatelů vůči jiným referenčním hodnotám, které mohou být buď historické (číselná řada hodnot 5 let dozadu) nebo mohou být porovnávány vůči jinému srovnatelnému subjektu (např. oddělení nebo organizaci). Povaha srovnání je relativní, a tak nejde s přesností říci, že dané hodnoty jsou dobré, anebo špatné. Benchmarking má vyvolat otázky, co je příčinou rozdílných hodnot a tato příčinu by měla být podrobena dalšímu zkoumání. (Benchmarking, online, 2015)

Porterova analýza konkurenčního prostředí

Porterova analýza konkurenčního prostředí, v literatuře k nalezení také pod pojmem Porterův model pěti konkurenčních sil, identifikuje konkurenci v daném odvětví a z ní vyplývající příležitosti a hrozby. Autorem modelu je M. Porter, který identifikoval síly, jež v určitém prostředí působí, a které mohou mít značný význam pro budoucí vývoj podniku. Chce – li společnost dosáhnout úspěchu, je nutné, aby tyto síly rozpoznala, a aby je svou reakcí na ně otočila ve svůj prospěch. (Srpová, Řehoř, 2010)

Ke konkrétním silám toho modelu patří (Grasseová et al., 2010):

- **síla dodavatelů** – konkrétním projevem této skupiny může být zvyšování cen produktů/služeb či regulace kvality zboží. Dodavatelská síla stoupá zejména v situaci, je – li dodáván jedinečný produkt na trhu nebo je – li dodávané zboží chráněno patenty, popřípadě neexistuje dostatek substitutů. Nejlepším způsobem, jak těmto projevům předcházet, je nezávislost na pouze jednom dodavateli a obecné budování dobrých vztahů,
- **síla odběratelů** – odběratelé neboli zákazníci logicky vyvíjí tlak na snížení ceny a zvýšení kvality zboží/služeb, což proti sobě staví jednotlivé konkurenty a zisk prodávajícího se tak snižuje. Síla odběratelské skupiny je pak nepřímo úměrná počtu kupujících, tedy existuje – li málo zákazníků, kteří představují vysoký podíl na celkových příjmech společnosti, jejich síla roste. Potrpí – li si zákazník na image a kvalitu výrobku/služby, je pak reakce na změnu ceny nižší,
- **hrozba vstupu nových konkurentů** – tato hrozba úzce souvisí se vstupními a výstupními bariérami daného odvětví. Těmito bariérami mohou být například úspory z rozsahu, vstupní náklady, diferenciací produktů či vládní zásahy. Existují čtyři situace, které mohou v tomto případě nastat. První, jsou – li vysoké vstupní i vysoké výstupní bariéry (vysoká ziskovost, avšak v případě neúspěchu v podnikání jsou firmy nuceny na trhu dále setrvat), druhá možnost jsou vysoké vstupní a nízké výstupní bariéry (z hlediska ziskovosti se jedná o nejvýhodnější variantu, neboť v případě neúspěchu mohou podniky z trhu odejít). Třetí variantou jsou nízké vstupní a vysoké výstupní bariéry (přičemž obtížnost z trhu vystoupit má za následek nízké

výnosy pro všechny podniky v odvětví a také nadvýrobu). Poslední kombinací jsou nízké vstupní i výstupní bariéry (tato kombinace zapříčiňuje relativně nízký, avšak stálý zisk),

- **hrozba substitutů** – čím je snadnější nahradit daný výrobek substitutem, tím méně je odvětví atraktivní. Za substitut lze považovat takový produkt, jehož vlastnosti a funkčnost lze nahradit výrobkem jiným, a to takovým, který bude sloužit k podobnému či stejnému účelu jako produkt původní,
- míra rivality v odvětví – tato oblast je ze všech již zmíněných tou nejdůležitější, a to proto, že na základě tohoto faktoru je měřena atraktivita a ziskovost odvětví. Zmenšuje – li se dané odvětví, pak roste rivalita mezi konkurenty a zisk se zmenšuje. Na intenzitu konkurence má vliv rovněž růst trhu, míra konkurentů, již zmíněné bariéry vstupu a výstupu z odvětví, apod.

SWOT analýza

Jak uvádí Grasseová et al. (2010), dílčí výsledky externí a interní analýzy trhu lze integrovat pomocí SWOT analýzy. Pomocí interní analýzy lze získat přehled o silných (S) a slabých (W) stránkách podniku. Externí analýza odhaluje potenciální příležitosti (O) a hrozby (T). Pro dlouhodobý růst podniku by měl podnik podporovat ty faktory, které jeho úspěch podporují a vyhýbat se těm, které by jej mohli ohrozit. (Hill, Jones, 2013)

Právě díky vzájemné interakci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb lze najít rovnováhu mezi interními zdroji a kapacitami a externími faktory. (Bensoussan, Fleisher, 2012)

Výsledkem této analýzy je SWOT matice, která je rozdělená do čtyř kvadrantů (Obr. 2.4). K jednotlivým faktorům v každém kvadrantu jsou přiřazeny body a váha dle významnosti. Jednoduchým součtem zvlášť interní a externí části matice jsou pak zjištěny hodnoty, které se následně přenesou do grafického aparátu, a které jsou rovněž finálním výsledkem pro konkrétní strategii. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008)

Obr. 2.4: SWOT matice

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strenghts	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Zdroj: SWOT analýza, online, 2017

Existují čtyři strategie, které mohou ze SWOT analýzy vyplynout:

- **SO** – firma má několik silných stránek, pomocí kterých využívá příležitosti vyskytující se v jejím okolí. Jedná se o nejvíce žádanou strategii,
- **ST** – v tomto případě se silné stránky firmy střetávají s hrozbami vyskytujícími se v jejím okolí a úkolem podniku je hrozby, právě pomocí silných stránek, překonat,
- **WO** – společnost sice čelí mnoha příležitostem na trhu, avšak v cestě ji brzdí velké množství stránek slabých. V této situaci jde o to, aby byly příležitosti maximalizovány a slabé stránky překonány,
- **WT** – jestliže první zmíněná varianta byla nejvíce žádanou, pak tato kombinace představuje pravý opak. U firmy převažují slabé stránky a v jejím okolí se vyskytuje několik hrozeb. V tomto případě je kladen důraz na odstranění vlastních slabin a tím eliminování dopadů hrozeb. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

8. Marketingová a obchodní strategie

Úspěch firmy, který je ovlivněn prodejem produktů či služeb, je mimo jiné závislý také na marketingu podniku, a proto je nutné přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu, že je vhodně zvolená marketingová a obchodní strategie.

Marketingová strategie obsahuje rozhodnutí ve třech směrech (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011):

- **výběr cílového trhu** – základem tohoto bodu je segmentovat trh, kdy je v úvahu brána jeho velikost a kupní síla, na základě čehož se pak určí hodnota segmentu,
- **určení tržní pozice** – dojde – li k výběru segmentu, přichází na řadu rozhodnutí, jakou pozici chce podnik zaujmout. V podstatě se jedná o postavení daného produktu či služby mezi ostatními konkurenty na daném trhu. Cílem je pak odlišení se od konkurence a u zákazníků vyvolání dojmu, že je produkt či služba specifická. Tržní pozice je určována dle následujícího postupu – identifikují se konkurenční výhody produktu či služby, následně se vybere ta, která je důležitá pro spotřebitele, a která je předností vůči konkurenci a nakonec je zvolena efektivní komunikace a propagace této dané výhody,
- **rozhodnutí o marketingovém mixu** – jsou – li splněny předchozí dva body, dochází k rozhodnutí o marketingovém mixu, který je tvořen vzájemnou kombinací nástrojů. Klasický marketingový mix, nazývaný „4 P“ je tvořen těmito nástroji: produkt, cena, distribuce a propagace (Obr. 2.5).

Obr. 2.5: Marketingový mix „4 P“



Zdroj: Kotler, Keller (2013, s. 56)

9. Finanční plán

Pro prokázání reálnosti podnikatelského záměru by měly být jeho předchozí části transformovány do finanční podoby. Výstupem finančního plánu pak jsou plánovaná rozvaha, cash flow a výkaz zisku a ztráty. Minimální období pro plánování se doporučuje do doby vykázání zisku, životnosti investice či splacení úvěru.

Velmi důležitá je také provázanost jednotlivých plánů – např. plán prodeje, distribuce, marketingový plán, plán ziskovosti atd. Aby byli čtenáři podnikatelského plánu přesvědčeni o tom, že bude projekt rentabilní, je vhodné doplnit jej o poměrové finanční ukazatele. (Fotr, Souček, 2011)

U investičních projektů je rovněž vhodné zhodnotit efektivnost investic, a to pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Dále nesmí být opomenuta ani informace o financování projektu. Vyžaduje – li si projekt potřebu cizího kapitálu, musí být uvedena konkrétní výše, podmínky, za kterých bude poskytnut a dobu, za kterou bude splacen. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Součástí finančního plánu je rovněž také finanční analýza, jejíž poznatky by měly předcházet strategickému a taktickému rozhodování o investicích a financování podniku. Pomocí jednotlivých ukazatelů této metody lze zhodnotit finanční zdraví podniku. Avšak aby získané výsledky byly relevantní, měly by být srovnány v čase, se standardními výsledky v oboru, odvětví anebo přímo s konkurencí. (Kislingerová, 2004)

Finanční analýzu lze provést pomocí metody absolutních či poměrových ukazatelů.

Metoda absolutních ukazatelů probíhá ve dvou krocích, kterými jsou horizontální a vertikální analýza. Je využívána pouze zřídka, neboť její srovnání s jinými organizacemi je dosti obtížné.

Metoda poměrových ukazatelů je rozdělená do jednotlivých skupin, které jsou posuzovány. Název poměrové ukazatele vychází z logiky této metody, tedy do poměru jsou stavěny ukazatele, mezi kterými je určitá souvislost. Řadí se zde ukazatele rentability (podávají informaci o schopnosti firmy tvořit zisk a zhodnocovat vlastní kapitál; rentabilita vlastního kapitálu, aktiv, tržeb), aktivity (ukazují, jak jsou využívány jednotlivé složky majetku; doba a rychlost obrátu), likvidity (zobrazují, zda je podnik schopen splácet včas krátkodobé závazky; likvidita běžná, pohotová, okamžitá) a zadluženosti (poskytují informaci

o dlouhodobé stabilitě podniku; celková zadluženost, její míra, úrokové krytí). (Dluhošová a kol., 2010; Fotr, Souček, 2011)

10. Přílohy

„V přílohách podnikatelského záměru je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výkazy zisku a ztráty, rozvahu a peněžní toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference významných osobností aj.“ (Fotr, Souček, 2005, s. 308-309)

3. Prezentace společnosti

Praktická část této diplomové práce se bude vztahovat k prozatím fiktivní společnosti, jejíž založení je plánováno na tento rok, tedy 2017.

Společnost pod pracovním názvem KART & FUN aréna Ostrava bude právní formou společnost s ručením omezeným a bude se zabývat provozem haly, v jejímž interiéru se budou nacházet nejrůznější volnočasové aktivity, především pak motokáry. Provoz těchto aktivit je plánován v areálu Shopping park Ostrava, konkrétně pak v prostorách bývalého Baumaxu. Prostory, které budou pronajímány od společnosti IKEA Centers, mají celkovou plochu přes 8 000 m², tudíž skýtají dostatek prostoru pro rozsáhlou dráhu, laser game arénu, virtual-reality room a bar.

Obr. č. 3.1: Mapa umístění motokárové arény



Zdroj: vlastní zpracování dle Mapy.cz, online, 2017

Legenda: červeně jsou vyšrafovány prostory budoucí KART & FUN arény, žlutě je vyšrafována plocha parkoviště pro zákazníky, a zelenými čtverci jsou zaznačeny zastávky MHD.

Motokáry, jakožto hlavní atrakce, se ponesou v duchu moderní proekologické vlně - budou plně elektrické a jezdit se bude na nejdelší kryté dráze na Moravě v délce 610 metrů. Všechny další atrakce budou rovněž moderní, akční, adrenalinové a pro všechny věkové kategorie. Centrum má za cíl konkurovat nejlepším motokárovým arénám v Česku, avšak k tomu navíc přidávat další způsob zábavy a stát se tak unikátem v rámci České republiky. Kromě výše zmíněných atrakcí bude součástí arény také zippline, playstations, chill zóna, klientská zóna pro firmy a další.

Motokárová aréna v Ostravě chybí – v rámci Ostravy lze najít jen jednu provozovnu, která se však nachází na otevřeném prostranství, a proto v případě nepříznivého počasí nelze využít. Nejbližší motokárová aréna je ve Frýdku – Místku, která je zároveň jedinou arénou v rámci Moravskoslezského kraje, avšak jen zdaleka dosahuje na úroveň moderních motokárových arén, které můžeme nalézt v Brně, Praze či Bratislavě.

Vizi KART & FUN arény je nabídnout atraktivní zábavu pro všechny věkové kategorie v průběhu celého roku. Rovněž je zamýšleno nabídnout zákazníkům alternativu k večerům stráveným v kině či v obchodních centrech. Obrovskou konkurenční výhodou pro společnost KART & FUN aréna je velmi atraktivní lokalita a také přesvědčení o vysoké kvalitě nabízených služeb.

4. Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách společnosti

Tato kapitola zahrnuje vypracovaný podnikatelský plán na realizaci prozatím fiktivní společnosti KART & FUN aréna Ostrava, s.r.o. Jedná se o motokárovou arénu s dalšími přidruženými atrakcemi volnočasového charakteru.

4.1 Titulní strana



Autor: Lukáš Tomíček

Název společnosti: KART & FUN aréna Ostrava, s.r.o.

Sídlo společnosti: Gen. Píky 1A, 702 00 Ostrava - Fifejdy

Adresa provozovny: Rudná 114, 700 30 Ostrava - Zábřeh

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Výše počátečních vkladů: 300 000 Kč

Datum založení podniku: 1. 7. 2017

Plánované datum otevření: 2. 10. 2017

Počet jednatelů: 3

Jednatelé společnosti:

- Lukáš Tomíček
- Investor 1
- Investor 2

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

4.2 Obsah podnikatelského plánu

4.	Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách společnosti.....	33
4.1	Titulní strana	33
4.2	Obsah podnikatelského plánu	34
4.3	Úvod, účel a pozice dokumentu.....	35
4.4	Shrnutí.....	35
4.5	Popis podnikatelské příležitosti	41
4.6	Charakteristika firmy a jejích cílů.....	42
4.7	Analýza trhu.....	42
4.7.1	PEST analýza	43
4.7.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	54
4.7.3	Analýza podnikatelských rizik	60
4.8	Marketingová a obchodní strategie	66
4.8.1	Segmentace trhu	66
4.8.2	Marketingový mix „4P“	69
4.9	Finanční plán.....	78
4.9.1	Kalkulace počátečních nákladů.....	79
4.9.2	Kalkulace provozních nákladů.....	80
4.10	SWOT analýza	98

4.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Tento podnikatelský plán byl původně určen především pro investory, ovšem byl přepracován a rozšířen pro akademické potřeby této diplomové práce. Podnikatelský plán je kompletní a připraven k realizaci. V rámci podnikatelského záměru byly vypracovány analýzy, kterými je zkoumáno vnější makroprostředí, konkurence či marketing budoucí společnosti. Mezi ty základní patří: PEST analýza, Porterova analýza, analýza rizik.

Obsah podnikatelského plánu byl mírně pozměněn oproti teoretické předloze a to způsobem, který zlepšuje její logickou návaznost.

4.4 Shrnutí

1. Vize

Jak bylo již zmíněno výše, vizí KART & FUN arény je nabídnout atraktivní zábavu pro všechny věkové kategorie v průběhu celého roku. Od této vize se poté odvíjí celá filosofie budoucí společnosti. Hlavní službou arény bude motokárová aréna – jízda v motokáře je adrenalinový zážitek, který sebou přináší možnost soutěžení s přáteli, rodinou či kolegy. Rovněž motokárový sport má v České republice poměrně solidní tradici a často se stává školkou pro mladé, začínající závodníky. Na všechny tyto sociální skupiny chce KART & FUN aréna cílit. KART & FUN aréna bude druhou krytou motokárovou arénou v rámci Moravskoslezského kraje, první v Ostravě. Kvalitou, délkou i šířkou tratě by se aréna ráda stala nejlepší na celé Moravě. Toto prvenství je dobré pro marketingové účely, ale rovněž pro kvalitu služby jako takové. Oproti kryté aréně u Havířova bude KART & FUN aréna provozovat elektronické motokáry. Celosvětovým trendem v automobilovém průmyslu je přechod na elektricky poháněné automobily a motokáry nejsou výjimkou, většina krytých motokárových arén nově otevíraných na území Evropy provozují rovněž elektrické motokáry.

2. Výhody a nevýhody elektronických motokár

Výhody:

- lepší dynamika oproti benzínovým motokárám,
- nulové emise,
- bez zápachu,
- nižší provozní náklady,
- možnost ovládání na dálku,

- brzdové světla,
- diferenciál,
- zpátečka,
- bezpečnost.

Jak lze vidět z výše uvedeného seznamu, výhod je mnoho a existují i další. Některé z těchto výhod přinášejí přidanou hodnotu zákazníkovi – jako například dynamika motokáry či diferenciál. Některé zase především provozovateli – jako nižší provozní náklady či ovládání na dálku. Některým automobilovým nadšencům může chybět vůně benzínu a řev motoru, většina zákazníků ale ocení to, že se nezašpiní a že jim oblečení nezapáchá po 15 minutové návštěvě arény. Ale i těmto nadšencům přináší elektronické motokáry kompenzaci v podobě uměle vytvořeného zvuku motoru a především vyššího výkonu oproti benzínovým motokárám. V mnoha státech EU navíc také platí nařízení o zákazu provozu zařízení se spalovacím motorem v uzavřených prostorech, v rámci ČR je tato problematika složitější, ale lze říct, že bez odvětrávacího systému by provoz motokár uvnitř také nebyl možný. Proto jsou elektronické motokáry především sázkou na budoucnost.

Aby v rámci podnikatelského záměru byly informace vyvážené, je třeba zmínit i negativní stránku pořízení elektronických motokár a tím jsou především vyšší pořizovací náklady na jednu motokáru, ale také nutnost pořídit více motokár než v případě těch se spalovacím motorem.

3. Laser aréna

Další klíčovou atrakcí by se měla stát laser aréna, dnes velmi populární druh zábavy, který v sobě skýtá prvky z počítačových her a cílí tak především na mladší generaci teenagerů. Nicméně díky nejruznějším teambuildingům proráží také u generací starších. Jedná se o temnou arénu s překážkami, do které zákazníci vstoupí rozdělení na dva týmy a navzájem po sobě střílí neškodnými laserovými paprsky. Na sobě mají vestu, která detekuje udělené i obdržené poškození a na konci hry zákazníci obdrží výsledkovou listinu. Díky té se pak můžou srovnávat, což povzbuzuje zábavu a zvyšuje rivalitu, ze které pak aréna těží v opakovaných nákupech.

Oproti motokárové dráze nebude laser game v rámci Ostravy unikátní, neboť zde existují již dvě laser arény. Obě ovšem finančně fungují, proto je možné vytvořit i další konkurenci a pokusit se získat podíl na trhu. Samotné vybavení arény bude srovnatelné se stávajícími arénami, zde není prostor k žádným výrazným invencím. Konkurenční výhodou

by měla být jak lokalita, tak také již výše zmiňované zázemí a rovněž doplňkové služby a atrakce, které KART & FUN aréna nabízí. V neposlední řadě bude jednorázová hra v naší aréně o 10 % levnější.

4. Zipline

Další atrakcí v rámci KART & FUN arény bude zipline. Tato atrakce spočívá v adrenalinovém sjezdu na ocelovém laně z jedné části arény do druhé. Tento sjezd zákazník zažije ve zcela bezpečném horolezeckém úvazku. Z jedné strany na druhou se dostane díky gravitaci. Sjezd je napříč velkou částí arény a částečně se zákazník sveze jak nad klientskou zónou s posezením, tak také nad jezdícími motokárami. Tato služba je v rámci Moravskoslezského kraje zcela unikátní (možná i v rámci celé ČR). Existují ziplinové dráhy ve venkovních prostorech, ale většinou se jedná jen o krátké svezení v rámci lanových parků. Tato atrakce se rovněž může v budoucnu stát základem pro vybudování indoorového lanového parku v rámci arény.

5. Virtual-reality room

Další atrakcí v rámci KART & FUN arény by se měla stát virtual-reality room. Tato atrakce má nízké nároky na prostor, vybudována bude přibližně na 25 – 30 m². Jedná se o prostor pro vyzkoušení zážitku z virtuální reality. V současnosti jsou zařízení pro virtuální realitu pro většinu domácností příliš drahé, obdobně jako tomu bylo před 10 – 20 lety u počítačů, a proto hráči chodili do počítačových heren. Dnes je obdobný trend, jen pro virtuální realitu. Časem pravděpodobně zařízení pro virtuální realitu zlevní a také zevšední a na trhu již nebude místo pro tyto herny, obdobně jako zmizely klasické počítačové herny. Do té doby ale hráče láká vyzkoušet si netradiční zážitek na vlastní kůži. Kromě počítačových her ve 3D je také možné udělat si procházku po světových metropolích nebo se podívat na obtížně dostupné místa, jakými jsou severní pól či Mt. Everest.

6. Zázemí

Kromě těchto atrakcí chce KART & FUN aréna porážet své konkurenty mimo jiné také úrovní poskytovaných služeb a kvalitou zázemí. V rámci podnikatelského záměru je plánovaná výstavba baru a klientské zóny, která bude nabízet místo k posezení a také občerstvení a nápoje. Rovněž je plánována realizace tzv. chill zóny, což bude místo se sedacími vaky a hracími konzolami Playstation 4 volně přístupnými pro naše zákazníky. Pro firemní klientelu bude vybudována VIP uzavřená zóna, kde bude dostatek míst až pro 64

zaměstnanců, místo pro raut či projekt pro firemní prezentace. Ze všech částí arény bude dobrý výhled na trať, aby doprovod zákazníka mohl sledovat při posezení své blízké.

V první fázi projektu bude na baru nabízeno pouze občerstvení, které není nutné připravovat na místě, ale je možné je odebírat od dodavatelů – bagety a zákusky. K nim samozřejmě široké spektrum nealkoholických i alkoholických nápojů. Dle zpětné vazby od zákazníků poté jednatelé společnosti zváží investici do výstavby kuchyně a přípravě vlastních pokrmů.

V předešlých odstavcích jsou stručně popsány jednotlivé atrakce a jejich přednosti. Následující text bude zaměřen na časovou posloupnost založení společnosti a její uvedení do provozu.

7. Harmonogram projektu

Společnost bude založena v červenci 2017 a slavnostní otevření haly bude datováno k 1. říjnu 2017. Zástupci společnosti musí postupně projít jednotlivými fázemi projektu, které lze rozdělit na ty „před otevřením“ a „po otevření“.

První fází v kategorii „před otevřením“ bude fáze administrativní, kdy dojde k oficiálnímu založení společnosti s ručením omezením, vyřízení všech dalších povinných povolení, podepsání kupních smluv, podepsání nájemní smlouvy, dále také objednání interiérového vybavení od externích dodavatelů, uzavření smluv s dodavateli občerstvení či uzavření marketingových smluv a dohod. Tato fáze bude probíhat od července 2017 do srpna 2017. Během těchto tří měsíců by měl být dostatek času na dojednání všech výše zmíněných záležitostí, zvláště pak, když některé z nich lze považovat pouze za formální záležitosti.

Druhou fází je fáze realizace – tato fáze začne 1. září 2017, což bude první den pronájmu haly. V prvním týdnu budou svépomocí realizovány přípravné práce, budou namontovány potřebné konstrukce pro dodané vybavení, bude proveden nátěr povrchu budoucí závodní dráhy, vymalování prostor, zavedení přívodu a odvodu vody na potřebná místa a také elektroinstalace osvětlení. Na 1. týden provozu bude také směřováno dodání všeho potřebného vybavení s jednotlivými dodavateli. V následujících dvou týdnech pak bude provedena montáž potřebného vybavení – od mantinelů, přes stěny laser arény až po bar a posezení. V této fázi bude využito placených brigádníků, a to především proto, aby nedošlo k časovým prodlevám, které by mohly ovlivnit časový harmonogram. Právě proto bude

vyvinuta veškerá snaha dokončit co největší procento prací během prvních sedmi dnů, aby se riziko posunutí otevření arény snížilo na minimum.

V posledním týdnu měsíce září 2017 by měly proběhnout už jen drobné dokončovací práce a rovněž také první testování nových atrakcí. Na víkend 30. září – 1. října je plánován první ostrý provoz, avšak pouze pro uzavřenou společnost. Při této příležitosti si zaměstnanci vyzkouší obsluhu jak atrakcí, tak i baru, neboť na tento víkend budou zorganizovány dvě větší akce pro okruh blízkých přátel dvou hlavních investorů. Od 2. října 2017 bude hala otevřena pro veřejnost a v sobotu 7. října proběhne slavnostní otevření haly, které bude doprovázeno celodenním programem.

V případě nečekaných prodlev je možné posunout otevření haly až na 6. října. V krajním případě, např. problém s dodávkou od jednoho z klíčových dodavatelů, je stanoven nejzazší termín pro otevření, a to 27. října – tzn. více než tři týdny oproti plánovanému otevření. Pozdější otevření by přineslo poměrně velké provozní ztráty a neumožnilo by řádný rozběh před nejvíce vytíženým obdobím roku, což je druhá půlka listopadu a první půlka prosince.

8. Vklady, podíly a jednání společnosti

Do projektu vstoupí dva nezávislí investoři se zkušenostmi s podnikáním, kteří mohou přinést společnosti další výhodu v podobě letitých zkušeností. Oba investoři jsou navíc ekonomicky zajištěni a investice do tohoto projektu pro ně nebude přinášet riziko spojené s tím, že by se vzdali velké části své likvidní části majetku – peněžních prostředků. Jeden z investorů je navíc právník s dlouholetou zkušeností s obchodním právem, tudíž tímto způsobem dojde ke snížení nákladů na právní služby a minimalizování rizika plynoucího z nedostatku ve smlouvách, které by se mohly vyskytnout při spolupráci s externím právním poradcem. Druhý investor má širší podnikatelské portfolio, mimo jiné vlastní společnost, která vytváří webové stránky, což bude další výhodou při realizaci podnikatelského záměru.

Výše vkladů do společnosti bude rozdělena způsobem popsáním v níže uvedené tabulce č. 4.1. Autor projektu Lukáš Tomíček dostane 14 % podíl ve společnosti zdarma za zpracování, přípravu a realizaci podnikatelského plánu. Tudíž za svůj 34 % podíl ve společnosti zaplatí pouze 20 % nákladů na vstupní investici. Naopak investoři budou muset každý zaplatit o 7 % více, než bude jejich podíl ve společnosti.

Tab. č. 4.1: Rozdělení podílu a vstupních investic ve společnosti

	% Podíl ve společnosti	% Podíl na počáteční investici	Velikost počáteční investice
Lukáš Tomíček	34%	20%	1 100 000 Kč
Investor č. 1	33%	40%	2 200 000 Kč
Investor č. 2	33%	40%	2 200 000 Kč
Celkem	100%	100%	5 500 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Do doby splácení vstupních vkladů bude struktura vyplácení následující:

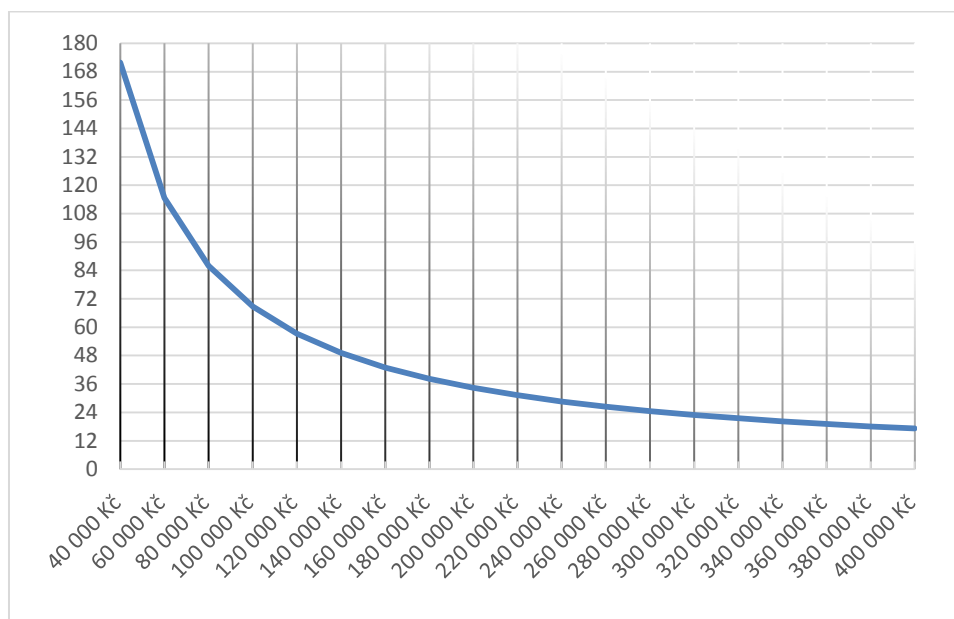
- 5 % zisku společnosti bude měsíčně převáděno do rezervního fondu na opravy a jiné nečekané provozní výdaje,
- 15 % zisku společnosti bude převáděno do fondu pro inovace,
- 80 % zisku bude vypláceno na splacení vstupní investice.

Struktura vyplácení se změní se splacením vstupních vkladů nebo po 3 letech – dle toho, co nastane dříve:

- 5 % zisku společnosti bude měsíčně převáděno do rezervního fondu na opravy a jiné nečekané provozní výdaje,
- 25 % zisku společnosti bude převáděno do fondu pro inovace,
- 70 % zisku bude vypláceno na splacení vstupní investice.

Struktura vyplácení zisku společnosti by měla splnit dva základní cíle, umožnit bezchybné fungování společnosti a její další rozvoj a zaplacení vstupní investice. Ideální doba splacení vstupní investice je dle očekávání společníků 3 roky, neboť na tuto dobu je sjednána smlouva o pronájmu s fixní sazbou. Tudíž kdyby poté došlo k neshodě majitelů společnosti s pronajímatelem prostor, například o výši nájmu, mohla by společnost zvažovat i varianty jako ukončení podnikání a prodej majetku, aniž by došlo k poškození investorů. Další možností, která by se v případě neshod s pronajímatelem nabízela, je odkup pronajímané nemovitosti či přestěhování vybavení haly do jiné haly. V níže uvedené tabulce č. 4.2 lze vidět, jaká je potřeba měsíčního zisku pro splnění cíle společnosti a také jak se mění doba splácení investice s výší zisku.

Tab. č. 4.2: Počet měsíců potřebných ke splacení investice při úrovni daného měsíčního zisku



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota pro splnění nastaveného cíle je průměrný zisk v hodnotě **191 000 Kč za měsíc**. Tato hodnota je ambiciózní, ale dosažitelná. K této hodnotě se také budou upínat všechny další kalkulace s tímto spojené.

Všechny klíčové rozhodnutí budou ve strategických i obchodních případech, jejichž hodnota převyšuje čtyřicet tisíc korun následujícím způsobem: vždy platí shoda minimálně dvou jednatelů.

4.5 Popis podnikatelské příležitosti

KART & FUN aréna by měla využít mezery na trhu v rámci Ostravy a okolí. Pro srovnání s dalšími městy v České republice, v Praze je v provozu 5 krytých motokárových arén, v Brně lze nalézt tři kryté motokárové arény a v podstatně menším městě jako je Olomouc taky nalezneme krytou arénu. V Ostravě žije téměř 300 tisíc obyvatel a pokud započítáme města v dojezdové vzdálenosti do 25 km, tak celá ostravská aglomerace dosahuje 965 tisíc obyvatel k 31. 12. 2014 (Strategie ITI ostravské aglomerace na období 2014-2020, online, 2016). Pro srovnání v Brně žije 377 tisíc obyvatel, ale v brněnské aglomeraci pouze 600 tisíc obyvatel (Integrovaná strategie rozvoje Brněnské metropolitní oblasti pro uplatnění nástroje ITI, online, 2016). To je výrazně méně než v okolí Ostravy a přesto se v Brně uživí

3 motokárové arény. Ekonomická síla obyvatel Ostravy je nižší než v případě Brna, přesto si je autor jistý, že jako jediná aréna s celoročním provozem by se motokárová aréna jistě užívala.

4.6 Charakteristika firmy a jejích cílů

Tato část podnikatelského záměru je obvykle věnována, především historii podniku, doposud dosažených výsledků a také popisem základních finančních ukazatelů. V případě společnosti, jejíž založení je teprve plánováno, se tato kapitola bude zabývat především vytyčenými cíli.

Cíle společnosti:

1. V průběhu prvního roku generovat průměrné měsíční tržby ve výši minimálně 550 tisíc.
2. V průběhu druhého a třetího roku provozu generovat průměrné měsíční tržby ve výši minimálně 650 tisíc.
3. V průběhu prvních 12 měsíců navázat spolupráci s minimálně 10 základními / středními školami pro spolupráci na dopravní výchově.
4. Stát se jedničkou pro oba nejpopulárnější internetové vyhledávače (google a seznam) při zadání výrazu „motokáry ostrava“ do 12 měsíců od otevření haly
5. V průběhu třetího roku vytvořit finanční plán na následující období, ve kterém budou ekonomicky porovnány možnosti: prodloužení pronájmu, přestěhování do nových prostor k pronájmu, uzavření podnikání, nákup vlastních prostor formou bankovního úvěru.

4.7 Analýza trhu

Pro analýzu trhu byla použita PEST analýza společně s Porterovou analýzou konkurenčních sil. PEST analýza zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které přímo ovlivňují fungování KART & FUN arény. Jedná se tedy o analýzu makroprostředí, ve kterém bude společnost působit. Porterova analýza pak zkoumá konkurenci v daném prostředí. Rovněž byla vypracována analýza rizik.

4. 7. 1 PEST analýza

Politické faktory

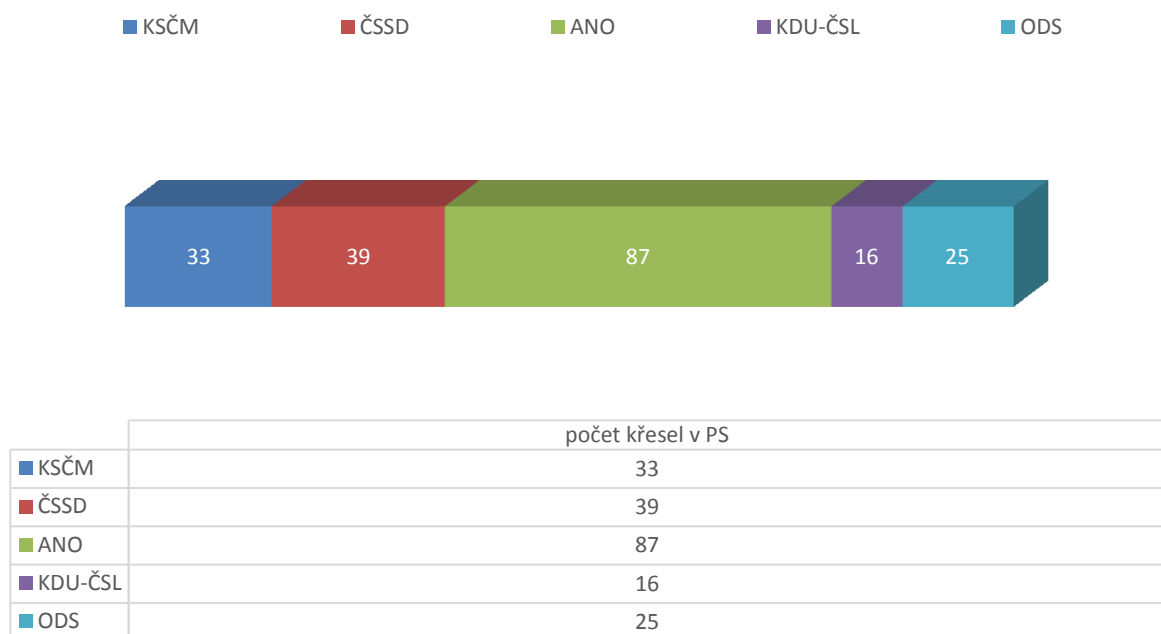
Firma bude působit v rámci Ostravy, tudíž ji ovlivní vyhlášky města Ostravy, zákony České republiky a také směrnice EU. Česká republika je politicky stabilní parlamentní demokracie s politicky slabým prezidentem. Od vzniku samostatné České republiky dochází k pravidelnému střídání levice a pravice ve vládě, ale ani jedna z nich není silně vyhrazená a jedná se spíše o středoproudé vlády, které inklinují na jednu nebo druhou stranu.

V posledních parlamentních volbách v roce 2013 dosáhly nejlepších výsledků tyto politické strany – Česká strana sociálně demokratická (ČSSD) 20,45%, ANO 2011 18,65%, Komunistická strana Čech a Moravy (KSČM) 14,91%, TOP 09 11,99%. Po těchto volbách sestavily koalici strany ČSSD, ANO a KDU-ČSL, které dohromady získaly 111 mandátů (volby.cz, online, 2013). Předsedou vlády se stal předseda vítězné strany Bohuslav Sobotka. Druhou nejvýznamnější postavou na půdě poslanecké sněmovny se stal předseda druhé strany – Andrej Babiš, který se stal ministrem financí. Současnou hlavou státu je prezident Miloš Zeman.

Větší vliv na společnost KART & FUN aréna bude mít složení příští vlády. Následující volby do poslanecké sněmovny budou již v tomto roce – 2017. Dle posledního výzkumu volebních preferencí vyhotoveného výzkumným neziskovým ústavem STEM by volby ovládlo hnutí ANO, které by získalo 29,9% hlasů, následováno ČSSD 14,6%, KSČM 12,6%, ODS 9,8%, KDU-ČSL 7,8%. Šanci dostat se do sněmovny má také trojlístek TOP09, SPD a Piráti všichni těsně pod 5%. (Stem.cz, online, 2017)

Na grafu č. 4.1 lze vidět, jak by přibližně vypadalo rozložení křesel v parlamentu, pokud se voličské preference výrazně nezmění.

Graf č. 4.1: Předpokládané rozdělení křesel v rámci poslanecké sněmovny



Zdroj: vlastní zpracování dle Stem.cz, online, 2017

Pokud by platilo toto rozložení volebních preferencí i v samotných volbách, může koalici, potažmo vládu sestavovat hnutí ANO. Pro získání většiny jim stačí spolupráce s kteroukoli stranou, ovšem jejich předseda Andrej Babiš vyloučil možnou koalici s TOP09 a také by nerad spolupracoval s KSČM a ČSSD, ale tyto varianty nevylučuje. (Česká televize, online, 2017)

Koalici bez ANO si lze těžko představit, protože by se proti ní musely spojit všechny ostatní strany, což je značně nepravděpodobné. S ANO se pravděpodobně spojí KDU-ČSL, jak se stalo v mnoha krajích po krajských volbách 2016. Otázkou zůstává, kdo tuto dvojici doplní, zda-li ODS, ČSSD nebo nikdo. V další části této kapitoly budou proto shrnuty základní body programu těchto dvou stran, které budou mít přímý vliv na fungování KART & FUN arény.

Dle zkráceného programu ANO:

- **Budeme důsledně vybírat daně** – zde chce ANO zavést elektronickou výměnu dat mezi jednotlivými institucemi veřejné správy, což by mělo zvýšit kontrolu a zefektivnit tento proces. Protože KART & FUN aréna chce vést seriózní podnikání a splňovat všechny zákonné záležitosti, nemělo by toto opatření mít negativní vliv,

- **dáme lidem práci** – v rámci tohoto bodu ANO hovoří o daňovém zvýhodnění zaměstnavatelů, což by pro KART & FUN arénu byl krok obecně pozitivní i přes to, že zde není zmíněná konkrétní forma daňového zvýhodnění,
- **snížíme DPH, nezvýšíme přímé daně** – ANO chce vrátit sníženou sazbu DPH na 10% a nezvyšovat daně přímé,
- **zlevníme energie** – tento krok by byl rovněž pozitivní, neboť výdaje na provoz a také vytápění budou tvořit společně s pronájmem a mzdami zaměstnanců nejvyšší položku v provozních nákladech. Do jaké míry je tento krok reálný z pozice státu, nebude hodnoceno, ale vysoké procento k tomuto kroku nebude přiřazeno,
- **zajistíme jednoduchá a stabilní pravidla pro firmy a investory** – zde ANO slibuje nezvyšování administrativní zátěže zaměstnavatelů a také stabilitu daně, aby se zlepšili očekávání do budoucnosti. (ANO politické hnutí, online, 2017)

Druhou stranou, která s největší pravděpodobností bude ve vítězné koalici je KDU-ČSL.

- **Investice do pracovních míst** – strana chce podporovat vznik nových pracovních míst a to jak ve státním sektoru, tak také v tom soukromém. V rámci tohoto bodu chce KDU-ČSL rovněž podporovat malé a střední podniky,
- **nebudeme zvyšovat daně firmám a pomůžeme českému exportu** – stejně jako ANO se i KDU-ČSL chce vyhnout dalšímu zvyšování daní. (KDU-ČSL, online, 2017)

Volební programy těchto dvou stran jsou velmi podobné, proto lze po parlamentních volbách v roce 2017 očekávat právě koalici těchto dvou stran. Ovšem to, do jaké míry se budou strany držet volebního programu je otázkou těžko zodpověditelnou, stejně jako to, jak si představují realizaci některých svých programových bodů. Ovšem souhrnně můžeme označit volební programy těchto dvou stran za příznivé pro podnikatele a začínající podniky.

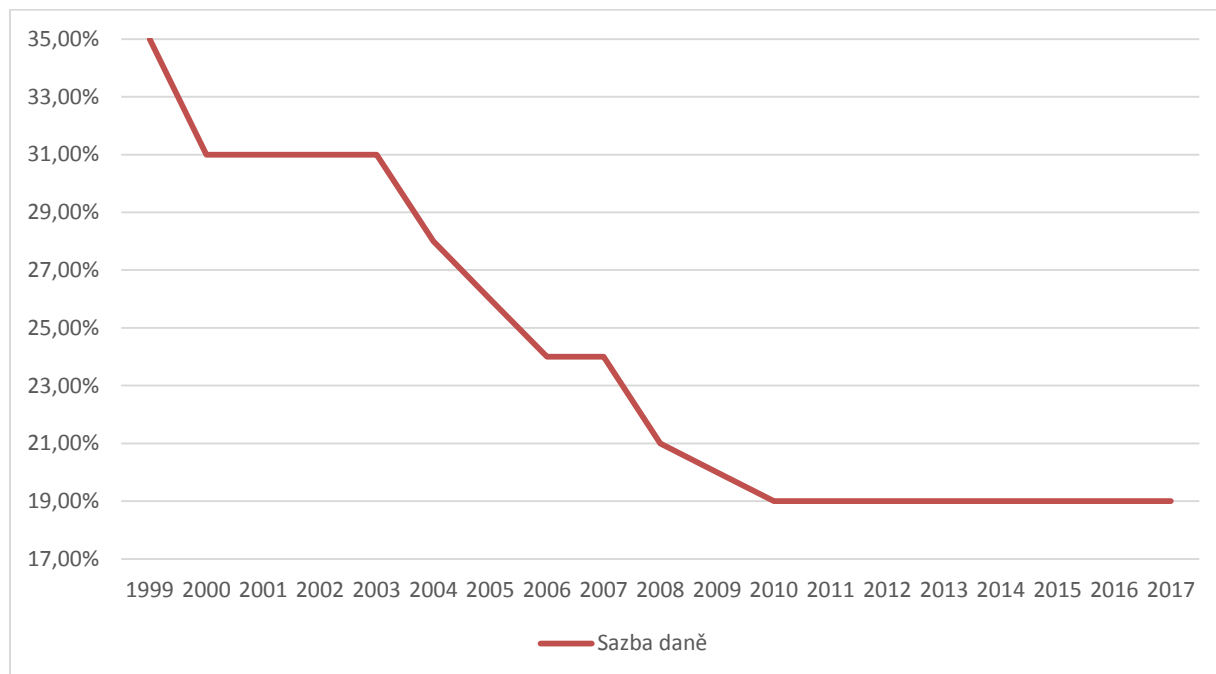
Celkově můžeme označit volební programy těchto dvou stran za příznivé pro podnikatele a začínající podniky, tudíž i pro budoucí podnikatelský záměr KART & FUN arény.

Daň z příjmu právnických osob

Společnost KART & FUN aréna bude působit v rámci České republiky jako společnost s ručením omezením, tím pádem je dle českých zákonů povinna platit daň z příjmu právnických osob. Ta se řídí zákonem č. 586/1992 Sb. Konkrétně v § 21 můžeme najít

současnou sazbu daně – 19%. Sazba daně klesala od přelomu tisíciletí, až do roku 2010, kdy se sazba daně snížila na současných 19%. Tento vývoj je zaznamenán na grafu č. 4.2.

Graf č. 4.2: Vývoj daně z příjmu právnických osob



Zdroj: vlastní zpracování dle AZ DATA, online, 2017

V blízké budoucnosti by se dle všech předpokladů neměla tato sazba měnit, přestože ČSSD má ve svém volebním programu návrh na progresivní zdanění fyzických i právnických osob. U právnických osob si to ČSSD představuje následovně – u ročního zisku do 5 milionů by bylo zdanění 14 %, od 5 až 10 milionů by platila současná sazba 19% a se ziskem nad 100 miliónů by sazba činila 24%. Společnosti KART & FUN aréna by se týkala první kategorie. Tudíž by jí tato změna prospěla, ovšem takový vývoj je značně nepravděpodobný. Neboť jediná další politická strana, která by tento návrh pravděpodobně podpořila, je KSČM. Zástupci ANO, ODS, TOP09 i KDU-ČSL se vyjádřili ve smyslu, že si nepřejí zavedení progresivní daně a chtějí se pokusit především o daňovou stabilizaci, v případě ODS i o další plošné snižování. (České noviny, online, 2017) Výši sazby daně z příjmu právnických osob lze hodnotit jako relativně příznivou pro podnikání. Ve srovnání například s dalšími Evropskými zeměmi patří Česká republika k lehce nadprůměrným zemím (nižší sazba daně). (Česká spořitelna, online, 2013)

Mezi další zákony ovlivňující budoucí činnost společnosti lze zařadit:

- zákon č. 502/2012 Sb., o dani z přidané hodnoty,

- zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení,
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Daň z přidané hodnoty

Dle zákona č. 502/2012 Sb., o dani z přidané hodnoty, společnost KART & FUN aréna bude plátcem DPH, protože její obrat zcela jistě překročí během 12 měsíců 1 000 000 Kč. Dle § 47 tohoto zákona existují 3 sazby daně, a to základní sazba daně 21 %, snížená sazba daně 15 % a druhá snížená sazba je 10 %. Kromě potravin a nealkoholických nápojů, na které se vztahuje snížená sazba 15 %, se na všechno zboží a služby KART & FUN arény vztahuje základní sazba daně 21 % (Portál veřejné správy, online, 2017). Výše sazby DPH je ve srovnání s ostatními zeměmi hodnocena jako průměrná (Evropská komise, online, 2017), a proto lze tento faktor hodnotit neutrálně.

Zdravotní a sociální pojištění

KART & FUN aréna bude jako zaměstnavatel povinna za své zaměstnance platit také sociální a zdravotní pojištění. Aktuální sazby autor zpracoval do přehledné tabulky č. 4.3.

Tab. č. 4.3: Přehled sazeb u zdravotního a sociálního pojištění

Pojistné	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Celkem
Zdravotní pojištění	4,5 %	9 %	13,5 %
Sociální zabezpečení celkem	6,5 %	25 %	31,5 %
nemocenské pojištění	–	2,3 %	2,3 %
důchodové pojištění	6,5 %	21,5 %	28 %
státní politika zaměstnanosti	–	1,2 %	1,2 %
Celkem ZP + SP	11 %	34 %	45 %

Zdroj: vlastní zpracování dle daňáři online, online, 2016

Elektronická evidence tržeb (EET)

Legislativní novinkou je pak zákon o elektronické evidenci tržeb č. 112/2016 Sb., tento zákon udává jednotlivým skupinám podnikatelů pořídit si a provozovat elektronickou pokladnu, která má za úkol elektronicky evidovat přijaté platby, jinak řečeno tržby daného podniku. Kromě samotné pokladny je nutné připojení k internetu a software, který dokáže komunikovat se softwarem finanční správy. Vzhledem k faktu, že KART & FUN aréna se chce od začátku profilovat jako seriózní podnik, vítá zavedení EET. Tuto zákonnou povinnost

bude mít KART & FUN již od samého začátku a dopad této legislativy je následující: mírné zvýšení provozních nákladů. Toto zvýšení bude ale nepatrné k celkovému objemu provozních nákladů. Vstupní náklady na investici to nikterak neovlivní, neboť software zakoupený společně s motokárami již tuto možnost podporuje.

Evropské dotace

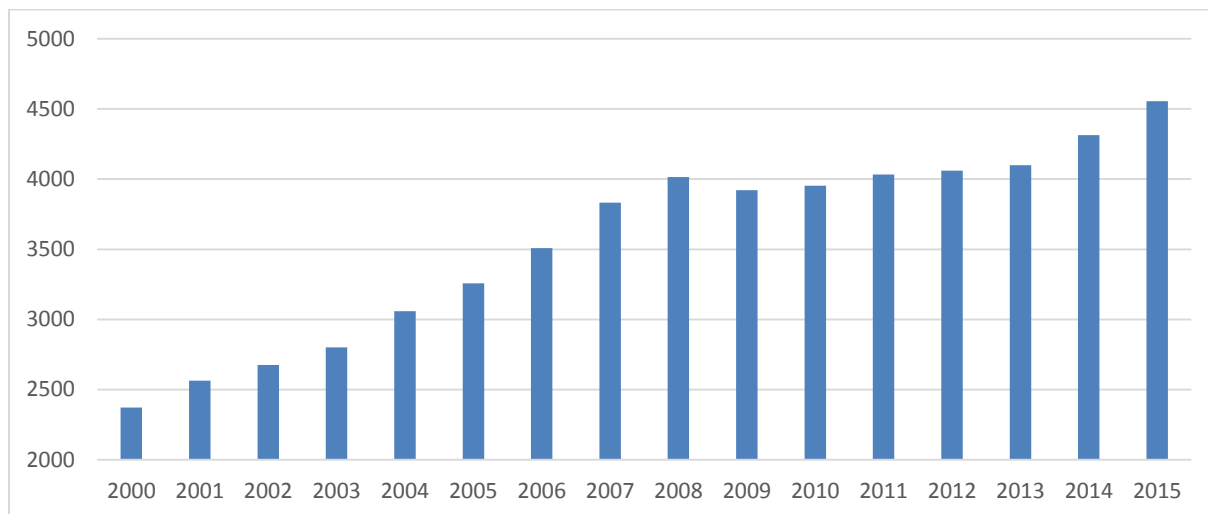
Velkou příležitostí pro KART & FUN arénu by mohlo být získání evropské dotace. O dotaci by aréna mohla požádat pro nejrůznější účely. Například pokud by aréna po 3 letech zvažovala přesun do jiných prostor a našla si vhodný, ale zchátralý objekt vhodný k rekonstrukci. Případně pokud by chtěla investovat do nových elektronických motokár. Dalšími možnostmi pro investice jsou například investice do zdrojů energie, které by pomohly výrazně snížit provozní náklady. K těmto, ale i dalším účelům mohou posloužit následující dotační tituly:

- program Inovace (OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost),
- program Technologie (OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost),
- program Nemovitosti (OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost),
- program Úspory energií (OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost),
- program Obnovitelné zdroje energie (OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost). (KB, online, 2017)

Ekonomické faktory

Hlavními faktory mající vliv na vybranou organizaci jsou: ekonomická úroveň ČR, výše inflace, či nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji.

Graf č. 4.3: Vývoj HDP České republiky v letech 2000 – 2015 (v miliardách, důchodová metoda)



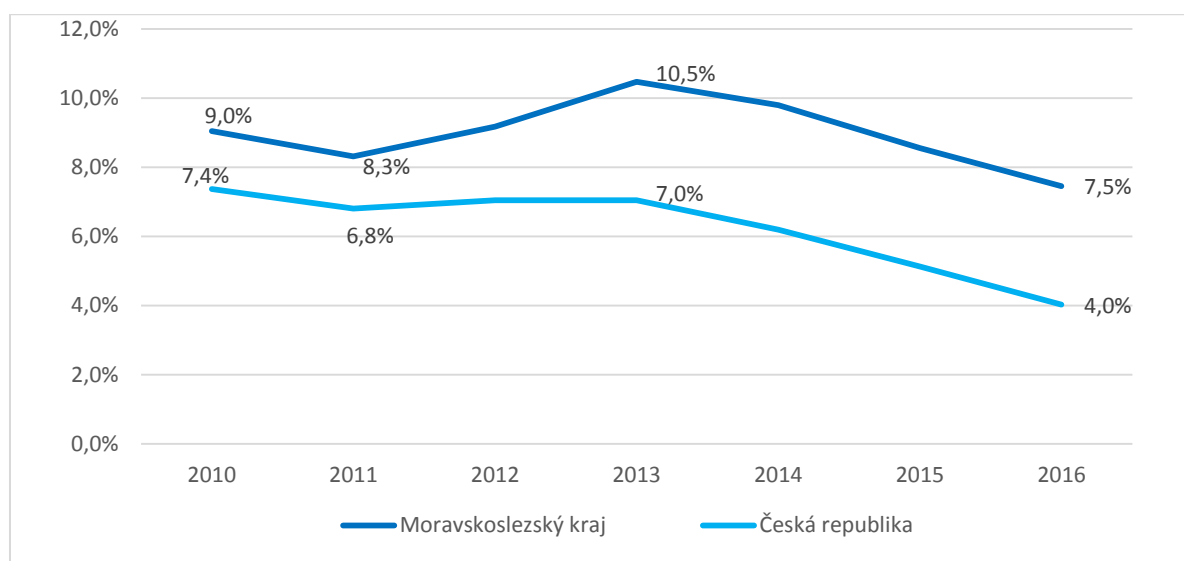
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, online, 2016

Vývoj HDP má v Česku dlouhodobě rostoucí tendenci, jediný pokles v tomto období byl zaznamenán v roce 2009, tedy rok po vypuknutí celosvětové ekonomické krize. Na grafu č. 4.3 lze vidět, že přestože HDP po roce 2009 dále rostlo, jeho růst byl minimální a tento vývoj by se dal nazvat spíše stagnací. Mezi léty 2013 a 2014 vidíme opět větší nárůst podobně jako mezi léty 2014 – 2015. Makroekonomické analýzy zatím nenasvědčují tomu, že by se vývoj měl otáčet a mohli bychom očekávat další finanční krizi. V letech 2017 a 2018 očekává Česká národní banka dle své prognózy meziroční růst reálného HDP o 2,8 %. Tento vývoj a jeho vliv na provoz KART & FUN arény lze hodnotit jako pozitivní.

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost v rámci České republiky má v posledních letech klesající tendenci především díky globálnímu růstu ekonomiky. Nezaměstnanost patří dlouhodobě k největším problémům Moravskoslezského kraje, který patří dlouhodobě k nejhorším v celé České republice. Jak jde také vidět na následujícím grafu č. 4.4, rozdíl v podílu nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let v Moravskoslezském kraji a celé České republice dělá v posledních třech letech přibližně 3,5 %. V roce 2013 byla nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji 10,5 %, respektive 7 % v České republice, od tohoto roku klesala relativně konstantním tempem až na současných 7,5 % pro Moravskoslezský kraj, respektive 4 % pro Českou republiku.

Graf č. 4.4: Vývoj podílu nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let (%)

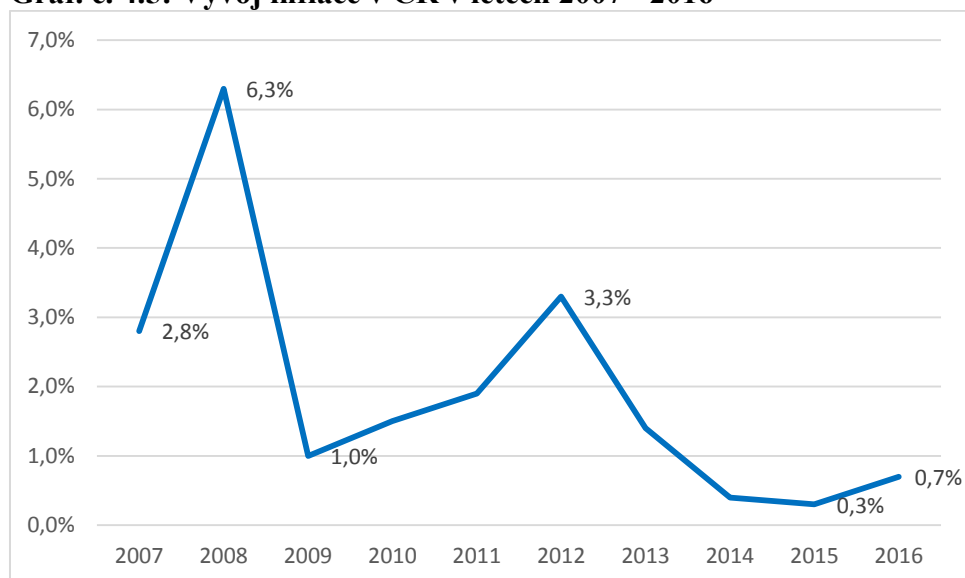


Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, online, 2016

V Ostravě je začátkem roku 2017 v průměru 5,2 uchazeče na jedno volné pracovní místo, v roce 2016 to bylo 5,7 uchazeče, v roce 2015 pak dokonce 10,3 uchazeče a v roce 2013 téměř 14 uchazečů na jedno volné pracovní místo. (MPSV, online, 2017). Lze tedy vidět jasně klesající tendenci, přestože se vývoj v posledních měsících zbrzdil a zaměstnanost už dále neroste. Situace na trhu práce je pro ostravské firmy mnohem horší než před lety. V době krize či v období 5 let po krizi si zde mohly firmy zaměstnance vybírat a také měly výrazně silnější pozici, například co se týče platových podmínek.

Klesající nezaměstnanost bude mít tedy negativní vliv na podnikání KART & FUN arény a to hned ze dvou důvodů, prvním je menší výběr potencionálních zaměstnanců a druhým jsou zvýšené náklady na zaměstnance v rámci konkurenčního boje na trhu práce.

Graf. č. 4.5: Vývoj inflace v ČR v letech 2007 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, online, 2017

Na výše uvedeném grafu č. 4.5 lze vidět vývoj inflace v letech minulých, který byl výrazně ovlivněn měnovou politikou České národní banky (ČNB), která se zavázala držet kurz na hranici 27 Kč / EUR a nedovolila koruně více posílit. K těmto krokům přistoupila především z obav o vývoj inflace směrem k záporným číslům – teda k deflaci, která by pravděpodobně zbrzdila vývoje domácnosti a mohla by tak zpomalit pozitivní vývoj ekonomiky. Tento kurzovní závazek byl zrušen 6. 4. 2017 a to je také jeden z důvodů, proč dle prognóz ČNB lze očekávat vývoj inflace ve dvouročním období 2017 – 2018 mezi dvěma a třemi procentními body. V případě, že se nadále bude držet inflace v pásmu 0 – 3 %, nebude to mít zásadní vliv na fungování arény. Rizikem je zvýšení cen zboží a služeb proudícího do arény od dodavatelů, to by mohlo zvyšovat provozní náklady a nutit vedení arény přecenit také své zboží v závislosti na vývoji cenové hladiny.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory ovlivňující fungování podniku lze zařadit například strukturu a demografický vývoj obyvatelstva. Na níže uvedené tabulce č. 4.4 lze spatřit vývoj počtu obyvatel v rámci Moravskoslezského kraje, který je z dlouhodobého hlediska klesající. Průměrný úbytek obyvatelstva v rámci kraje přesahuje 4 000 obyvatel, z toho přibližně dvě třetiny úbytku tvoří stěhování obyvatel. Důvody k tomuto stěhování obyvatel jsou většinou ekonomické, neboť Moravskoslezský kraj se dlouhodobě pohybuje na předních příčkách ve statistikách nezaměstnanosti a naopak na spodních příčkách ve výši průměrné mzdy.

Tab. č. 4.4: Složení obyvatelstva v Moravskoslezském kraji mezi lety 2011 - 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel celkem	1 230 613	1 226 602	1 221 832	1 217 676	1 213 311	1 209 879
z toho muži	48,93%	48,95%	48,97%	48,98%	48,99%	49,02%
ženy	51,07%	51,05%	51,03%	51,02%	51,01%	50,98%
z toho 0–14 let	14,54%	14,58%	14,63%	14,74%	14,86%	-
15–64 let	69,68%	69,02%	68,39%	67,73%	67,08%	-
65 + let	15,79%	16,40%	16,98%	17,52%	18,06%	-
Průměrný věk obyvatel	40,9	41,2	41,5	41,8	42,0	
Přírůstek stěhováním	-2 515	-2 650	-3 089	-3 038	-2 681	-2 351
Celkový přírůstek	-4 092	-4 011	-4 770	-4 156	-4 365	-3 432

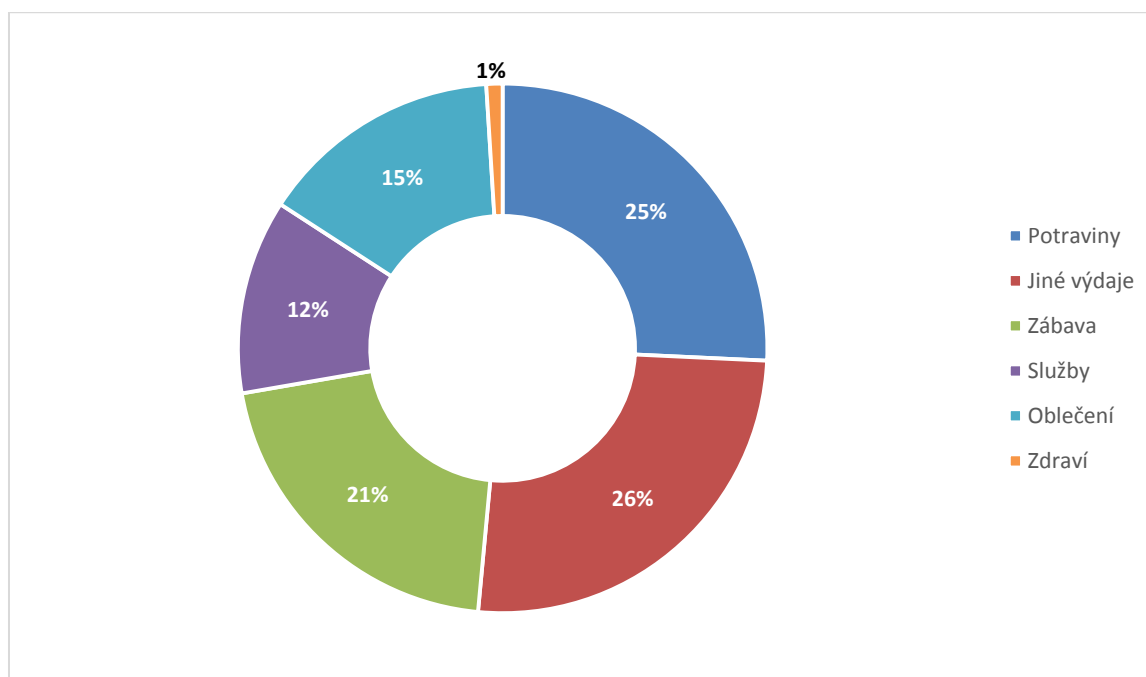
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, online, 2016

Nákupní tendence mladých Čechů

Zábava je druhá největší položka ve výdajích Čechů v rozmezí 15 – 26 let, vyplývá to z analýzy 20 tisíc platebních karet. Analýza zkoumá nákupní tendence „mileniálů“ – generace Y neboli lidí, kteří se narodili v letech 1980 – 1995. V roce 2020 bude tato generace tvořit více než třetinu pracovní síly – 35% (ManpowerGroup, online, 2017). Z fyzických osob je to klíčová skupina zákazníku, společně s rodinami.

Dle grafu č. 4.6 výsledky výzkumu hovoří ve prospěch podnikatelského záměru KART & FUN arény. Jedinou položkou, za kterou mladí lidé utratí více než za zábavu, je jídlo – 25 % svých výdajů, zábava je na druhém místě s 21 %, dalšími vyššími položkami jsou oblečení a služby. Další pozitivní zprávou je určitě, že i průměrná výše nákupu za zábavu je poměrně vysoká – 700 Kč. (UniCredit Bank, online, 2016) Tento poznatek vede autora k nabídce balíčků služeb, které umožní mladým zákazníkům utratit větší množství peněz, například s vidinou množstevní slevy.

Graf. č. 4.6: Rozložení výdajů Čechů ve věkové skupině 15 – 26 let



Zdroj: vlastní zpracování dle UniCredit Bank, online, 2016

Technologické faktory

Mezi technologické faktory ovlivňující chod motokárového a zábavního střediska patří například technologie motokár – od baterií přes motory. Dlouhodobě patří právě baterie k největším problémům dnešní elektronické doby. Neustále se zvyšující výkony elektronických zařízení, od mobilních telefonů, přes notebooky až po elektromobily, nejsou následovány podrobným trendem právě u baterií. V této oblasti uchování energie se již delší dobu čeká na převratnou technologii, neboť neustále navyšování kapacit baterií při stávající technologii není možné a kapacity baterií jsou velkým omezením například pro další rozvoj elektromobilů. Tím pádem je jasné, že obdobným problémem se musí zabývat také provozovatelé elektronických motokár, u kterých naštěstí funguje „dvousměnný“ provoz, kdy jedna motokára jezdí na okruhu a druhá se nabíjí v depu. Na začátku otvírací doby jsou všechny motokáry připraveny na 100 % své kapacity, v případě scénáře s maximální vytižeností vyrazí do první jízdy 8 motokár. Během jízdy se vybije například 5 % baterie (záleží na mnoha podmínkách jako je styl jízdy, teplota apod.), tyto motokáry dojedou do depa a začnou se okamžitě nabíjet, mezitím vyrazí na trať dalších 8 motokár. Během druhé jízdy se motokáry použité v první jízdě nabíjí o 4 % kapacity – před startem do třetí jízdy budou mít 99 % své kapacity. Při scénáři úbytku pouze 1 % kapacity za cyklus jízda / nabíjení by motokáry vydržely nepřetržitý provoz 13,5 hodiny, než by se dostaly pod hranici 20 %

kapacit baterií. Tento úbytek za jeden cyklus bývá z pravidla vyšší, ale nikdy také nedochází ke 100 % obsazenosti jízdy, tudíž provoz je bez problémů zvládnutelný po celou otvírací dobu.

Detailní technologický rozbor všech technologií spojených s pohonem motokár či informačního systému spojené s měřením časů a vyhodnocováním výsledků by dal na samostatnou diplomovou práci. Autor práce zastává názor, že pro potřeby podnikatelského plánu tento rozbor není nutný.

4. 7. 2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Následující podkapitola bude věnována Porterově analýze pěti konkurenčních sil, která analyzuje konkurenční prostředí dle následujících faktorů: síla odběratelů, síla dodavatelů, hrozba substitutů, stávající konkurence a také hrozbu nové konkurence.

Síla odběratelů

Odběrateli jsou v případě KART & FUN arény fyzické osoby a také firmy. Všichni zákazníci jsou zákazníky konečnými, služba je poskytována přímo jim a nelze ji dále reprodukovat. Síla zákazníků je určována mnoha faktory a tím hlavním je počet zákazníků. Podobně jako u větších ubytovacích zařízení, kin, restaurací a obdobných zařízení je vyjednávací síla zákazníků velmi nízká, neboť jich je velký počet a jejich struktura je značně diferenciována – netvoří sociální skupinu. O ceně produktu se nesmlouvá a využívá se ceníkových cen. Proto se vyjednávací síla zákazníků blíží nule. O něco lépe jsou na tom firmy a školy, kterým se může přizpůsobit minimálně kvalita a struktura služby a v malé míře i cena. To je dáno menším počtem těchto zákazníků a také větším objemem služeb, které zaplatí oproti jednotlivcům. Přesto je i jejich vyjednávací síla poměrně nízká.

Síla dodavatelů

Dodavatelé opět nelze hodnotit jako celek, protože síla dodavatelů se značně liší dle zboží či služby, kterou dodávají. Nejsilnější pozici budou mít dodavatelé s unikátním produktem a v případě KART & FUN arény se jedná především o prodejce motokár a společnost, která zajišťuje výstavbu laser arény. Poměrně nižší vyjednávací sílu budou mít živnostníci a menší firmy, kteří zajistí přípravné práce jako například elektrické rozvody. Tato skutečnost vychází ze situace, že takových subjektů je mnohonásobně více a jejich služby jsou méně specializované než například u dodavatele elektronických motokár. Kromě dodavatelů, kteří budou mít hlavní slovo při realizaci výstavby, jsou tu také dodavatelé, se

kterýma bude aréna spolupracovat v průběhu svého provozu. Těmi jsou především dodavatelé náhradních dílů či občerstvení. Celkově lze hodnotit sílu dodavatelů jako poměrně silnou, protože většina má široké portfolio svých zákazníků a aréna jako odběratel nebude mít při vyjednávání velmi silnou pozici, především pak jako začínající podnik.

Hrozba substitutů

Hrozbu substitutů je v případě služeb KART & FUN arény obtížné definovat, protože existuje široké spektrum substitutů ke službám poskytovanými KART & FUN arénou. Přímé substituty, které by zákazníkům poskytovaly stejný užitek, a jejich služba by poskytovala stejný zážitek, prakticky neexistují. Nepřímými substituty naopak může být pak prakticky jakákoli volnočasová – zábavní aktivita. Míra, do jaké může daná služba substituovat arénou poskytované služby, je možné měřit například pomocí křížové cenové elasticity. Ovšem k této analýze není možné sehnat z pozice podnikatele potřebné informace a data.

Mezi substituty KART & FUN arény patří všechny podniky poskytující volnočasové a zábavní aktivity. Lze zde zařadit například kina, bowling, escape game, lyžování, aquapark, minigolf, lanové centra. Pro hodnocení hrozeb substitutů byly zvoleny následující kritéria: cena, cena včetně příslušenství, cena pro celou rodinu, délka poskytované služby, míra korelace se službami KART & FUN arény. Autor chtěl v analýze zachytit také míru „zábavnosti“ atrakce, toto hodnocení ovšem nelze sestavit objektivně. Vzhledem k různorodým preferencím zákazníků by toto hodnocení bylo silně subjektivní. Proto bylo přistoupeno k alternativnímu kritériu, a to je „všednost“ atrakce. Toto kritérium by mělo vystihnout, do jaké míry je tento druh zábavy vnímán jako opravdu zajímavé zpestření volného času, které je do jisté míry netradiční oproti již zaběhlým aktivitám. Hodnoty tohoto kritéria jsou zvoleny na základě malého výzkumu blízkého okolí autora u 20 respondentů a zaokrouhlenou na nejbližší celé číslo. Výsledná hodnota nemusí vypovídat o reálném hodnocení široké veřejnosti. Míra korelace služeb pak znázorňuje, do jaké míry jsou si služby podobné a ze strany zákazníka zaměnitelné jedna za druhou

Tab. č. 4.5: Srovnání substitutů dle vybraných kritérií

	Kina	Bowling	Escape game	Lyžování	Aquapark	Motokáry
Vybraní zástupci	Cinematicity, Cinestar	Zuzana, Bowling park, Slezská	Escape game Ostrava	Bílá, Karlov, Kopřivná	Olešná, Bohumín, Kravaře	KART & FUN
Cena samotné služby	170 - 190 Kč	190 - 220 Kč	600 Kč	500 Kč	130 - 170 Kč	200 Kč
Cena včetně příslušenství	310 Kč	270 Kč	600 Kč	600 Kč	130 - 170 Kč	230 Kč
Cena pro rodinu s příslušenstvím	900 Kč	700 Kč	1200 Kč	1800 - 2000 Kč	360 Kč	540 Kč
Délka služby	90 - 150 min	1 - 2 hodiny	1 hodina	1 den	90 min	10 min
Nevšednost	3 / 10	4 / 10	8 / 10	5 / 10	4 / 10	8 / 10
Míra substituce služeb	40%	70%	80%	25%	25%	-
Zdroj	cinematicity.cz	zuzanabowling.com	escapegame.cz	skibila.cz	aquapark-olesna.cz	

V této názorné tabulce č. 4.5 lze spatřit, jak si vede motokárová aréna oproti svým blízkým substitutům. Cena pro rodinu byla kalkulována vždy pro členy dva dospělí a dvě děti. Příslušenstvím je zde označována přidružená služba – komplement k dané službě, kterou si většinou zákazníci přikoupí. U kina to je například občerstvení na baru, u bowlingu občerstvení v restauraci, u escape game se žádné příslušenství neočekává, stejně jako u aquaparku. U motokárové arény je pod tímto příslušenstvím skryt nákup hygienické kukly, případně jeden nápoj na baru. Cenou za jednu jednotku (jízdu) se řadí motokáry do průměru, bodují cenou jízdného pro celou rodinu, která je druhá nejnižší a méně než poloviční ve srovnání s escape game, naopak nejhorší je v době trvání – pouhých 10 min. Boduje také mírou nevšednosti, neboť možnost zajezdit si v elektrických motokárách na závodní dráze v rámci Moravskoslezského kraje nelze najít a samotná povaha služby je oproti aktivitám jako kina nevšední sama o sobě.

Celkově lze hodnotit hrozbu nepřímých substitutů jako velmi vysokou, neboť existuje velké spektrum služeb, které uspokojují stejnou potřebu – po zábavě. Do srovnávací tabulky se nevešel například minigolf, lanové aktivity, svět miniatur, svět techniky v Dolní oblasti Vítkovic a další.

Stávající konkurence

Konkurenci je třeba rozdělit na přímou a nepřímou. Přímou konkurencí jsou všechny motokárové provozovny v Ostravě a přilehlém okolí. Nepřímou konkurencí jsou pak všechny služby, které poskytují jakýkoli druh zábavy, jež byly zařazeny mezi substituty. V rámci Ostravy existuje jedna venkovní provozovna motokár, v širším okolí lze najít další dvě motokárové provozovny, z toho jedna z nich je venkovní a jedná krytá. Analýze konkurence je v rámci Porterovy analýzy věnována největší pozornost. V první části analýzy stávající konkurence je rozebrán každý ze tří konkurentů postupně a poté jsou navzájem hodnoceny dle kritérií cena, kvalita služeb, propagace, dostupnost, úroveň zázemí. Pro srovnání zde figuruje i budoucí KART & FUN arena – u ní je bodové ohodnocení propagace či kvality služeb zvoleno dle budoucí požadované úrovně, přestože výsledná úroveň se může mírně lišit. Hodnocení probíhalo na stupnici 1 – 10 (1 – nejhorší, 10 – nejlepší).

Motokáry Albrechtíčky

Obecné informace

Motokáry Albrechtíčky se nachází v blízkosti letiště Mošnov, vzdálenost z centra Ostravy je 26 km. Cesta autem trvá přibližně půl hodiny, cesta autobusem přibližně tři čtvrtě hodiny. Jedná se o venkovní dráhu s benzínovými motokárami o délce téměř 600 m. Rovněž nabízí pořádání firemních a teambuildingových akcí, ale nejsou zde žádné interiéry, ať už k posezení či pouhé toalety, zázemí je tudíž velmi slabé.

Propagace

Webové stránky www.pskart.cz jsou hodně zastaralé, ve vyhledávači google při zadání klíčového hesla „motokáry Ostrava“ figurují na třetí pozici, ve vyhledávači seznam nefiguruje na prvních dvou stránkách. Toto heslo bude pro srovnání použito u všech motokárových provozoven. Rovněž na sociálních sítích, konkrétně Facebooku je téměř nedohledatelná, pokud není zadán přesný název. Počet fanoušků je přibližně 500 a aktivita mizivá - za celou sezónu pouhých 5 příspěvků.

Ceník:

- 7 min – 130 Kč
- 14 min – 240 Kč
- Celá dráha (5 motokár)

- 1 hod 4 500 Kč
- 2 hod 8 600 Kč
- 3 hod 12 600 Kč

MZ-KART aréna

Obecné informace

Tato krytá aréna se nachází v obci Prostřední Suchá u Havířova, vzdálenost z centra Ostravy je 20 km a trvá 20 min. Délka dráhy je pouhých 200 metrů a její maximální obsazenost je pět motorových motokár. Rovněž nabízí pořádání firemních akcí. Pro tento účel má vlastní prostory, ale kapacita těchto prostor i dráhy samotné je schopna pojmout jen akce menšího formátu.

Propagace

Motokárová aréna vlastní dvě domény a v internetových vyhledávačích si vede velmi dobře. Při zadání klíčového hesla je na prvním místě jak u seznam.cz, tak také u google.cz. Aréna také hojně využívá slevový portál slevomat.cz. – např. v průběhu jedné vlny prodeje voucherů, která končila 21. 2. 2017, prodala 900 voucherů v kusové hodnotě 109 Kč.

Ceník:

- 7min – 180 Kč (děti a studenti 150 Kč)
- 5 + 1 zdarma
- Celá dráha (4motokáry)
 - 1 hod 5 000 Kč
 - včetně baru 6 500 Kč

Motokáry Ostrava – u Ferony

Obecné informace

Motokárová aréna, která je umístěna přímo v Ostravě u Ferony. Dostupnost je proto velmi dobrá. K dispozici mají sedm motokár o objemu 200 ccm, dvě motokáry o objemu 270 ccm a dvě dětské motokáry. Celková délka dráhy je 600 metrů, kvalita povrchu je nevalná, což zvyšuje provozní náklady a také snižuje zážitek z jízdy.

Ceník:

- 7min – 180 Kč
- 14min – 320 Kč
- 10 + 1 zdarma
- 1 hod (8 motokár) – 8 500 Kč (10 200 Kč víkend)

Propagace

Webové stránky (<http://www.mojemotokary.cz/>) působí velmi neprofesionálně a jsou zastaralé. Ve vyhledávači google.cz při zadání klíčového hesla „motokáry Ostrava“ lze nalézt provozovnu na druhé pozici, ve vyhledávači seznam.cz pak na pozici čtvrté. Rovněž na sociálních sítích, konkrétně Facebooku je téměř nedohledatelná, pokud není zadán přesný název. Počet fanoušků je necelých 400 a aktivita se vztahuje pouze na informace o počasí. Také reakce na zpětnou vazbu od klientů jsou velmi špatné.

Tab. č. 4.6: Srovnávací tabulka stávající konkurence dle zvolených kritérií (1 – nejhorší, 10 – nejlepší)

	Motokáry Albrechtíčky	MZ-Kart Aréna	Motokáry U Ferony	Kart & Fun Arena
Krytá aréna	ne	ano	ne	ano
Motokáry	benzín	benzín	benzín	elektro
Cena	9	6	6	5
Kvalita služeb	5	8	6	9
Propagace	4	9	6	10
Dostupnost	3	5	9	9
Průměr	5,3	7,0	6,8	8,3

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek vybraných konkurentů

Ve srovnávací tabulce č. 4.6 lze jasně identifikovat, že motokáry Albrechtíčky jsou jasně nejslabší konkurent s nízkou úrovní služeb, slabou propagací a špatnou dostupností. Jedinou konkurenční výhodou je jejich cena, kde své konkurenty poráží vcelku výrazně.

Dva serióznější konkurenti jsou MZ-KART aréna a Motokáry U Ferony, první jmenovaný boduje především uzavřenou krytou arénou a také svou propagací, druhý jmenovaný pak především svou dobrou dostupností.

Autor projektu KART & FUN arény věří, že své konkurenty je možné porazit ve všech zmiňovaných faktorech, kromě ceny. Která bude odpovídat modernějším arénám, například v Olomouci či Brně.

Hrozba nové konkurence

Hrozba vzniku nové konkurence bude existovat v zábavním průmyslu vždy. Lze konstatovat, že zde neexistují téměř žádné bariéry vstupu ze strany státu. Vznik právního subjektu jako takového je bezproblémový a další povinnosti stanovené státem taky nevytvářejí žádné bariéry, přestože administrativní zátěž je relativně vysoká.

Bariérou vstupu může být finanční náročnost vstupní investice. Pokud by se nový podnikatelský subjekt rozhodl jít podobnou cestou jako motokárová aréna KART & FUN, tzn. krytá aréna s elektro motokárami a špičkovými službami, bude muset vynaložit nemalou vstupní investici. Venkovní motokáry jsou investicí nesrovnatelně nižší, benzínovou motokáru lze pořídit v rozmezí 80 000 – 250 000 Kč (MS KART, online, 2017). Ceny elektrických motokár se pohybují v rozmezí 300 – 400 tisíc Kč. Navíc elektrické motokáry je nutné kupovat ve 2x větším množství než elektrické. Chce – li podnik mít například maximální kapacitu 8 motokár na trati, potřebuje 16 motokár a to z důvodu, že 8 dalších se nabíjí v depu, aby je bylo možné použít v následující jízdě. Jedná se tudíž o vstupní investici ve výši 4,8 - 6,4 mil. Kč pouze do motokár. Další investicí jsou nabíjecí stanice, měřicí vybavení, mantinely a celkové vybavení arény. Proto lze u zbrusu nové arény hovořit o investici 7 – 9 mil. Kč.

4. 7. 3 Analýza podnikatelských rizik

V této části jsou zhodnocena podnikatelská rizika dle dvou kritérií, a to podle toho, do jaké míry by ovlivnily podnikání a jaká je jejich pravděpodobnost výskytu. Souhrn podnikatelských rizik je velmi obsáhlý a některá podnikatelská rizika jsou nepředvídatelná. V následujícím textu bude pozornost věnována těm předvídatelným. Pro hodnocení byla použita stupnice 1 – 5, u pravděpodobnosti je hodnocení následující 1 – vzácné 2 – spíše

nepravděpodobné 3 – spíše pravděpodobně, 4 – časté, 5 – jisté. Pro vyváženost hodnocení by zde měla být zařazena i pravděpodobnost 0 – riziko nehrozí, avšak tato rizika nebyla do výběru vůbec zařazena. Pro hodnocení váhy důsledků a jejich vlivu na podnikání byla rovněž použita totožná stupnice 1 – velmi slabé důsledky, 2 – málo závažné důsledky, 3 – výraznější důsledky, 4 – závažné důsledky, 5 – velmi závažné důsledky, které mohou ohrozit podnikání samotné.

Externí rizika spojená s újmou na majetku:

- riziko krádeže,
- riziko vandalismu,
- riziko poškození majetku zákazníkem.

Interní rizika spojená s újmou na majetku:

- riziko poškození majetku zaměstnancem.

Zdravotní rizika:

- riziko zranění zaměstnance,
- riziko zranění zákazníka,

Rizika spojená s finanční újmou:

- riziko krádeže zaměstnanců,
- riziko nízkého zájmu ze stran zákazníků,
- riziko zvyšování variabilních nákladů v důsledku vysoké poruchovosti techniky,
- vznik nové konkurence,
- zpoždění řádného otevření haly.

Ostatní rizika:

- změna legislativy,
- zrušení smlouvy ze strany dodavatele / nájemce,
- zvýšení nájmu.

Po vyhodnocení jednotlivých rizik v tabulce hodnocení rizik č. 4.7, bude sestavena riziková matice, ve které budou rizika rozděleny do pěti zón dle závažnosti. Zóna s barvou rudě červenou jsou největší podnikatelská rizika, kterým musí být věnována největší pozornost a důležitost rizik klesá směrem k bílé barvě.

Tab. č. 4.7: Hodnocení rizik (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší)

	Typ rizika	Pravděpodobnost	Váha důsledků	Opatření
1	Krádež	2	0,08	Řeší pronajímatel
2	Vandalismus	1	0,01	Řeší pronajímatel
3	Poškození majetku zákazníkem	5	0,06	Rezervní fond + důsledná práce zaměstnanců
4	Poškození majetku zaměstnancem	2	0,01	Pojištění + proškolení zaměstnanců
5	Zranění zaměstnance	1	0,06	Preventivní bezpečnostní opatření + pojištění
6	Zranění zákazníka	2	0,1	Preventivní bezpečnostní opatření + pojištění
7	Krádeže zaměstnanců	2	0,06	Rozdělení kompetencí + kamerový systém
8	Nízký zájem zákazníků	2	0,3	Investice do marketingu
9	Zvyšování var. nákladů	3	0,08	Pravidelný servis
10	Nová konkurence	2	0,08	Nejvyšší úroveň služeb
11	Změna legislativy	4	-	Nelze
12	Zrušení smlouvy	2	0,06	Krizový plán
13	Zvýšení nájmu	4	0,1	Maximalizace tržeb, alternativní plánování

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 4.8: Matice rizik

Pravděpodobnost	Závažnost					
		1	2	3	4	5
	5		3			
	4				13	
	3			9		
	2	4	7, 12	1, 10	6	8
	1	2	5			

Zdroj: vlastní zpracování

Z matice podnikatelských rizik (tab. č. 4.8) vyplývá jeden pozitivní fakt a to je ten, že v nejrizikovější rudé zóně se nenachází žádné z rizik. Ve druhé zóně se nachází tři rizika, a to je riziko zvýšení nájmu, riziko poškození majetku zákazníkem a riziko nízkého zájmu zákazníků. Ve třetí rizikové zóně se pak nachází dvě rizika, a těmi jsou zvyšování variabilních nákladů a riziko zranění zákazníka. Těchto 5 rizik bude podrobněji rozebráno v následujících odstavcích. Další rizika nebudou v rámci podnikatelských aktivit ignorována, ale nebude jim věnováno tolik pozornosti, jako výše zmíněným. Proto jsou také vynechány z detailnější analýzy.

1. Zvýšení nájemného

Výše nájmu je pevně stanovena na tři roky a bude se každoročně zvyšovat o inflaci. Rovněž je smluvně zakotvena klauzule o tom, že nájemce má přednostní právo na uzavření nové nájemní smlouvy. V nájemní smlouvě ale není nastaven žádný strop pro maximální navýšení nájemného a vzhledem k současné výši dojednaného nájemného se dá očekávat růst, a to poměrně výrazný. V současné době je výše nájmu 200 000 Kč bez DPH za 8 200 m², počítá – li se pouze s vnitřní podlahovou plochou, tzn., že není zahrnuta zahrádka a vyvýšená platforma v rámci interiéru. To se rovná zaokrouhleně 24,4 Kč / m², což je úroveň, která je několika násobně pod tržní hodnotou těchto prostor. Skladové prostory ve velkých halách (od 4000 m²) se v rámci Ostravy pohybují v rozmezí 90 – 110 Kč / m². Jako příklad mohou posloužit tyto prostory (sreality.cz, online, 2017):

- Skladový prostor CTPark Ostrava, 4 654 m², 108,1 Kč / m²
- Skladový prostor Ostrava – Kunčičky, 4 500 m², 99 Kč / m²

V obou případech se navíc jedná o prostory na samém okraji Ostravy. Pokud se jedná o pronájem prostor v atraktivních nákupních centrech, jakými jsou AVION či Nová Karolina, pohybují se ceny od 250 Kč / m² u maloobchodních jednotek (sreality.cz, online, 2017), což by znamenalo 2,05 mil. Kč pro plochu bývalého Baumaxu. U velkoobchodních jednotek s velkou plochou bývá cena pronájmu zpravidla výrazně nižší. Dle kontaktů investorů projektu je reálná cena pronájmu těchto prostor na úrovni 600 – 900 tisíc Kč bez DPH / měsíc. To je 3 – 4,5x více než v současné době sjednaná výše nájmu. S rostoucí cenou nájmu klesá ziskovost projektu. Při zvýšení nájmu na střední hodnotu tohoto rozmezí, tzn. 850 tisíc Kč / měsíc by se provoz KART & FUN arény stal s nejvyšší pravděpodobností ztrátový. Ke konci druhého roku provozu arény bude mít vedení společně s majiteli poměrně

jasnou představu o průměrné výši měsíčního zisku arény. Poté bude třeba stanovit si minimální požadovanou výši zisku po vypršení prvotní smlouvy o pronájmu (tři roky od otevření arény). Rozdíl mezi průměrnou úrovní zisku po dvou letech a minimální požadovanou (předpoklad, že požadovaná minimální úroveň zisku bude nižší) činí strop pro navýšení výše měsíčního nájemného. V případě, že nedojde ke shodě mezi pronajímatelem a nájemcem o výši nájemného, budou mít majitelé tři možnosti:

- ukončení provozu a prodej vybavení,
- přesun do jiných prostor jako nájemce,
- odkup vhodných prostor s pomocí bankovního úvěru.

Toto rozhodnutí bude nutné řešit už počátkem třetího roku provozu. Mezi těmito třemi variantami bude vybráno na základě finanční analýzy s důrazem na co nejlepší ekonomický výsledek projektu a zhodnocení finančních prostředků investorů.

2. Riziko poškození majetku zákazníkem

Toto riziko je spojené s bouráním motokár řízených zákazníky, ať už do ostatních motokár, tak také do mantinelů. Vzhledem k vysoké bezpečnosti a odolnosti motokár se jedná většinou o drobné poškození, které vyžadují jen drobné opravy, které nejsou jednotlivě nákladné, ale příliš vysoká frekvence by mohla znamenat problém. Stejně tak může při hazardním jednání docházet i k většímu poškození motokár. Toto poškození hrozí samozřejmě i u vybavení Laser arény. Tento problém je nevyhnutelný a bude k němu docházet zcela pravidelně, proto byl zvolen postup minimalizace jak frekvence, tak také následků, souběžně s vytvořením rezervního fondu na opravy. Hlavní důvody k tomuto postupu je nákladnost měsíčního pojištění proti těmto drobným a frekventovaným nákladům.

Minimalizace by měla začínat důkladným proškolením zákazníků o zásadách bezpečnosti používání motokárové dráhy / laser arény. Druhým krokem je práce maršála v průběhu samotných jízd, kdy musí pomocí svého zraku a kamerového systému kontrolovat jednotlivé jezdce / zákazníky a v případě problémového chování může využít dálkového ovládání a omezit jim rychlost, či je zastavit nebo v krajním případě vyloučit z jízdy. Dalším opatřením je využití optické zábrany v podobě vyznačení užší trati na povrch dráhy. Toto je běžné opatření také na závodních tratích, jak lze vidět na obr. č 4.1 – fyzické zábrany jsou znázorněny oranžovou barvou, avšak optické zvýraznění zatáčky drží jezdce v bezpečné vzdálenosti na úrovni červené linie.

Obr. č. 4.1: Optické zúžení závodní dráhy



Zdroj: vlastní zpracování dle senategrandprix, online, 2017

Dalším krokem jak minimalizovat toto riziko může být pořízení nových profesionálních mantinelů, které bude zvažováno v případě skvělých finančních výsledků arény. Jedná se o nemalou investici řádově ve výši statisíců až miliónů korun dle typu bariér.

Posledním krokem je vytvoření rezervního fondu, na který bude při založení arény umístěno 50 000 Kč a dále se zde bude ukládat 5 % provozního zisku společnosti. Tento fond bude čerpán pro potřeby oprav majetku společnosti. Očekávaný přísun peněz do fondu je v rozmezí 10 000 – 20 000 Kč / měsíc. Očekávané měsíční výdaje jsou 3 000 – 6 000 Kč. V případě nedostatku financí bude změněna struktura vyplácení zisku, aby docházelo k dostatečnému pokrytí těchto výdajů. V případě dlouhodobého přebytku financí v tomto fondu bude rozhodnuto o jednorázovém převedení části prostředků na účet nerozděleného zisku.

3. Riziko nízkého zájmu zákazníků

Toto riziko hodnotí autor jako riziko s největším možným dopadem na fungování projektu. V případě, že by nastal scénář, při kterém by návštěvnost byla nižší než projektovaný pesimistický odhad - například kdyby v průběhu prvních 9 měsíců byla společnost v průměru v mírné měsíční ztrátě – 10 000 Kč a majitelé by se rozhodli pro ukončení projektu, bylo by nutné provozovat projekt další 3 měsíce (výpovědní lhůta). Ztráta by tak za rok provozu činila 120 tisíc Kč. Očekávaný pokles majetku v průběhu prvního roku by byl 40 % z 3 500 000 Kč, tzn. 1 400 000 Kč. Rovněž je třeba přičíst cenu přípravných prací – 500 000 Kč. Po odprodeji majetku a ukončení činnosti by tedy celková ztráta

z projektu činila 2 020 000 Kč. Tuto variantu hodnotí autor jako velmi málo pravděpodobnou s pravděpodobností pod 1 %.

4.8 Marketingová a obchodní strategie

V rámci této podkapitoly bude segmentován trh na tři základní skupiny, kterými jsou školy, firmy a fyzické osoby. Dále bude proveden marketingový mix „4P“, v rámci něhož se autor vyjádří k jednotlivým složkám, mezi které patří produkt, cena, distribuce a propagace.

4.8.1 Segmentace trhu

Zákazníky společnosti KART & FUN aréna lze segmentovat do tří základních skupin:

- školy,
- firmy
- a fyzické osoby.

1. Školy

V rámci Ostravy je dle serveru www.seznamskol.cz registrováno 103 základních škol a 43 středních škol. Dohromady je to potencionálních 146 zákazníků. Tento segment zákazníků je obtížné oslovit jakoukoli marketingovou kampaní, a proto zde bude zvolen **přímý marketing**, tzn. přímé oslovení všech jednotlivých institucí s nabídkou spolupráce. Tuto činnost bude mít na starost ředitel arény. K dispozici bude mít prezentaci služeb a ceník vytvořený již před zahájením provozu. Tyto ceny budou ovšem sloužit především pro orientaci a emailovou komunikaci - služby zde bude možné specifikovat jak náplní, tak také cenou dle požadavků zákazníka.

Školám bude nabízen kompletní vzdělávací servis nahrazující či doplňující dopravní výchovu, která zpravidla probíhá na školních hřištích. Nabízeny budou kurzy především pro žáky prvního ročníku druhého stupně ZŠ – 6. třídy. Tyto děti mají zpravidla 11 – 12 let, což je věk, při kterém už mohou bez větších problémů řídit motokáru, která bude rychlostně omezena na nižší rychlostní stupeň. Vyšší věk samozřejmě nebude překážkou a bude záležet na vedení školy, avšak výuka dopravní výchovy v tomto období většinou končí. V nabídce budou samozřejmě varianty také pro starší žáky - tyto kurzy budou na způsob jakési „předautoškoly“, ale také kurzy pro ty nejmenší, které budou plně přizpůsobeny věku žákům

a tak si například prvňáci budou moci vyzkoušet jízdu společně s dospělým člověkem, při které budou ovládat volant.

Zde také existuje prostor pro další rozvoj a investice. Pokud se povede navázat spolupráci alespoň s několika školami (např. 5 % - 7 škol), které by v průběhu roku poslaly tři své třídy na dopravní výuku do KART & FUN arény, garantovalo by to 21 akcí pro děti ročně. Průměrná cena 4 800 Kč za třídu odpovídá ročním tržbám 100 000 Kč, což není nijak vysoké číslo, avšak tyto tržby by byly zcela výhradně v dopoledních časech (maximálně do 14:00 ve všední dny), což je doba, kdy jsou tržby z klasického prodeje jízd minimální. Tato skutečnost je jednou z hlavních výhod u tohoto segmentu zákazníků.

V případě, že by se podařilo tuto spolupráci domluvit u minimálně výše zmíněných 5 % základních a středních škol v rámci Ostravy, garantovalo by to v průběhu tří let tržby v hodnotě 300 000 Kč. Za tohoto předpokladu by vedení arény investovalo 60 000 Kč (20 % z projektovaných tržeb) do vylepšení zlepšující péči o tyto zákazníky – školy. Toto pravidlo investování 20 % z projektovaných tržeb si vedení chce zachovat, i kdyby došlo k výraznějšímu úspěchu při jednání se školami a podařilo by se domluvit více než 5 %. Mimo jiné to je také jeden z cílů arény – v průběhu prvních 12 měsíců navázat spolupráci s 10 základními školami za účelem výuky dopravní výchovy. Investicí by mohly být například mini-elektrické vozítka pro nejmenší (10 ks dohromady i s adaptéry pro nabíjení za 50 tis. Kč. (EA, online, 2017)

Oslovení škol má ještě jednu nespornou výhodu, pokud se dětem, které navštíví arénu v rámci školy, zalíbí jízda v motokárách, je velká pravděpodobnost, že přijdou také společně se svou rodinou, aby si také sourozenci a tatínci jízdu vyzkoušeli. Z tohoto důvodu je nezbytné děti vzdělávat zábavným způsobem, aby je výuka bavila a nenudila. Snaha maximálně využít pomůcky, videoukázky, např. na serverech www.bezpecnecesty.cz a www.ibesip.cz, kde je množství volně dostupných materiálů ať už příruček či videí.

2. Firmy

Další skupinou zákazníků jsou firmy. U těchto zákazníků budou jako hlavní marketingový nástroj používány reference. V prvotním kole budou využity kontakty dvou investorů na majitele a ředitele menších a středních podniků na Ostravsku. V rámci tohoto kola doporučí svůj podnik jako vhodný pro konání teambuildingových akcí. Poté bude funkci obchodního zástupce vykonávat ředitel arény (po splnění svých provozních povinností).

Měsíc po otevření, tzn. 1. 10. 2018 bude rovněž podán inzerát na obchodního zástupce, který by měl na starost tři oblasti: prodej těchto akcí firmám, prodej reklamních ploch a také navazování spolupráce s vytipovanými objekty v rámci Moravskoslezského kraje, především Ostravska. U obchodního zástupce bude preferován způsob zaměstnání coby OSVČ či VPP, kde hlavní část mzdy bude výkonnostní. Vzhledem k tomu, že je tendence minimalizovat fixní náklady v podobě nákladů na mzdu obchodního zástupce, je třeba obchodního zástupce dostatečně motivovat a to vyššími procenty než bývají obvyklé u obchodních zástupců, konkrétně pak 25 %, oproti obvyklým 10 %.

V rámci firem je nutná především variabilita v rámci nabízených služeb

3. Fyzické osoby

Toto je největší potencionální skupina zákazníků. Pro ni už lze uplatnit klasické reklamní kanály. V případě KART & FUN arény se bude jednat o sociální sítě, billboardy, reklama v rádiu, roznos letáček, reklama v novinách, reklama v rámci nákupního centra AVION Shopping Park, ale také rozesílání emailů či prodej voucherů přes slevové portály.

Fyzické osoby můžeme dále segmentovat podle nejčastějších typologií zákazníků, kterými budou dle zkušeností ostatních provozovatelů arén tyto tři:

- rodiny s dětmi,
- závodní nadšenci,
- skupiny mladých přátel ve věku 15 – 30 let.

Na každou z těchto skupin lze určitě působit jinými lákadly a také jinými distribučními kanály.

Rodiny s dětmi nejvíce ocení možnost dětských jízd, kdy budou na trati pouze děti a motokárami a bude omezena výkonnost. Dále jistě ocení vysokou bezpečnost závodní dráhy. Mezi další výhody pro tuto skupinu určitě patří možnost koupě rodinného vstupného. Rovněž také ocení kvalitní zázemí, ze kterého mohou rodiče sledovat své závodící ratolesti a přitom si pochutnávat na něčem z naší nabídky.

Závodní nadšenci – tato skupina je nejméně početná, ale vyznačuje se nejvyšší frekvencí návštěv a také nejvyšším počtem zakoupených jízd během jedné návštěvy. Na tuto skupinu zákazníků určitě zapůsobí nejdelší krytá dráha na Moravě. Stejně tak jako šířka dráhy, která je dostatečná pro předjíždění a plnohodnotné závodění. Další pozitivní stránkou

pro závodníky jsou určité parametry motokár na nejvyšší rychlostní stupeň s možností „turba“. Další přidanou hodnotou pro tuto skupinu jsou přesné statistiky, které obdrží po každé jízdě, stejně tak jako dlouhodobý žebříček nejlepších časů. Způsob, jak motivovat tyto nadšence jsou například každá 7. jízda zdarma, či nejrychlejší jezdec týdne dostane poukaz na 3 jízdy zdarma apod.

Skupiny mladých přátel - tyto skupinky jsou poměrně podobné závodním nadšencům, jen nevyžadují maximální výkon motokáry a frekvence jejich návštěv je nižší. Rovněž více ocení naše zázemí například v podobě chill-zóny či herních konzolí Playstation 4. Tyto skupiny mají největší potenciál zůstat mezi jízdami v prostorách našeho baru a chill-zóny a utratit své peníze, také za ostatní atrakce či občerstvení. Pro tuto skupinu v ceníku nalezneme studentskou slevu 10 % či množstevní slevu. Když přijde parta 8 kamarádů (8. má jízdu zdarma). Či pro skupinu 10 přátel má jeden hráč hru laser game zdarma.

4. 8. 2 Marketingový mix „4P“

Marketingový mix „4P“ se skládá ze 4 složek: product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (propagace). Tato analýza bude určena k analyzování možností a zvolení správné marketingové strategie.

1. Produkt

Aréna díky svému širšímu portfoliu atrakcí bude poskytovat celou řadu služeb. Zde je přehled služeb poskytovaných KART & FUN arénou:

- klasická jízda v motokáře (10 min, z toho 8 min ostré jízdy, rychlostní stupeň 3 – 4),
- jízda v závodním režimu (10 min, z toho 8 min ostré jízdy, rychlostní stupeň 5 – 6),
- dětská jízda (10 min, z toho 8 min ostré jízdy, rychlostní stupeň 2 – 3),
- zapůjčení GOPRO kamery pro natočení jízdy,
- zakoupení hygienické kukly,
- vypůjčení hygienické kukly,
- registrace nového člena společně se slevovou kartou,
- hra v laser game (20 min, z toho 15 min čisté hry),
- jízda na zipline,
- hra virtuální reality (30 min, z toho 25 min čisté hry),
- hra na herní konzoli playstation,

- zajištění cataringu,
- prodej nealkoholických i alkoholických nápojů,
- prodej baget a zákusků.

2. Cena

Ceník je velmi obsáhlý a nabízí možnosti uplatnění slev pro jednotlivé skupiny zákazníků a snaží se jim podat co nejpestřejší a nejvýhodnější nabídku. Pro zhlédnutí níže tab. 4.9.

Tab. č. 4.9: Ceník KART & FUN arény

Položka	Cena
Motokáry	
Klasická jízda v motokáře	200 Kč
Jízda v závodním režimu	250 Kč
Dětská jízda v motokáře	150 Kč
Zapůjčení hygienické kukly	10 Kč
Zakoupení hygienické kukly	20 Kč
Jednorázová registrace jezdce	30 Kč
Zapůjčení GOPRO na 1 jízdu	20 Kč
Laser game	
Jedna hra pro 1 osobu	90 Kč
Jedna hra pro dítě do 15 let	75 Kč
Zipline	
1 jízda	50 Kč
3 jízdy	100 Kč
5 jízd	150 Kč
Virtuální realita	
1 hra	100 Kč
3 hry	250 Kč
5 her	400 Kč
Ostatní	
Sleva pro studenty	10%
Sleva pro 55+	10%
Při plné obsazenosti motokár / laser arény	1 zdarma
Motokáry rodinné 1 + 2	450 Kč
Motokáry rodinné 2 + 2	600 Kč
Balíček č. 1 laser game + jízda v motokáře	260 Kč
Balíček č. 1 + zipline	290 Kč
Hra stolní fotbal	10 Kč
Hra laser game pro zákazníky	zdarma
Každá 7 jízda na motokáře	zdarma

Zdroj: vlastní zpracování

Kromě výše uvedeného ceníku služeb bude také existovat ceník nápojů a občerstvení, tento ceník bude vytvořen až na základě znalosti přesných cen.

Dalším ceníkem bude ceník pro firmy. Ten se bude skládat z pronájmu jedné celé atrakce či celého prostoru arény. V ceně může být kalkulován také pronájem VIP prostor či catering. Hodinová cena pronájmu motokárové arény bude pro firmy 9 000 Kč bez DPH. Hodinový pronájem laser game bude 2 200 Kč bez DPH. Při uzavření celé arény čistě pro potřeby společnosti hovoříme o ceně pronájmu 15 000 Kč bez DPH za hodinu.

Přes všední dny platí sleva 30 % za jednotlivé atrakce (příslušenství jako kukla je bez slevy) do 15:00 a také od 20:00. Tato sleva platí pro fyzické osoby i firmy a jejím účelem je motivace zákazníků pokrýt i méně frekventované časy.

Hlavním cílem cenové strategie je motivovat zákazníka k návštěvě, druhotným cílem je přimět ho, aby při jednotlivé návštěvě utratil co největší objem svých finančních prostředků. Tohoto druhotného cíle chce KART & FUN aréna docílit právě prodejem různých balíčků a množstevních slev. Vzhledem k tomu, že variabilní náklady na jednotlivé služby jsou velmi nízké a marže vysoká – může vedení arény v budoucnu přistoupit k dalším a atraktivnějším balíčkům a slevám pro zákazníky.

3. Distribuce

Vzhledem k tomu, že hlavní náplní prodeje arény je prodej služeb, které jsou vázány na interiér arény, je zde otázka distribuce bezpředmětná.

4. Propagace

KART & FUN aréna chce využít širokou paletu marketingových prostředků. Od sociálních sítí, přes webové stránky, billboardy, rádia až pro přímý marketing.

Sociální sítě

Aréna chce být velmi aktivní na sociálních sítích a to především na Facebooku, Instagramu a Youtube. Skvělým nástrojem je zde „závěrečné foto“ – po dokončení jízdy nebo hry v laser aréně, kdy se spolu účastníci vyfotí a fotka je pak zveřejněna na profilu arény. Poté se mohou na fotce označit či ji rovnou sdílet, čímž se zvyšuje dosah stránek. Rovněž propagační videa z jízdy v motokáře či přestřelky v laser aréně budou realizovány a zveřejněny na sociálních sítích.

Klíčem je zde pravidelná aktivita, například vyhlašování soutěží o poukazy do KART & FUN arény. Soutěže budou dvojího typu: prvním je, že za pouhé sdílení fotky a liknutí stránky mohou být vylosováni a získat poukaz. Druhý typ soutěže bude vybízet k zahrání nejvyššího skóre v daný den / týden, či zajištění nejrychlejšího času. Rovněž to samé také v kategorii pro děti. Tyto formy reklamy jsou prakticky zdarma a stojí pouze malé úsilí a čas.

Rovněž na sociálních sítích bude také uplatňována placená propagace, dle zkušeností dalších uživatelů například na serveru clipsan.com se autor práce rozhodl pro vyšší měsíční platby ve výši 3 000 Kč.

Slevomat.cz

Tento server zprostředkovává prodej zboží a služeb, nejčastěji formou voucherů. Zboží a služby jsou pak poskytovány s jistou slevou oproti ceníkovým cenám zákazníkovi, který na tom tímto způsobem profituje. Server Slevomat.cz si z ceny voucherů strhává svou provizi, která činí 25 – 40 % dle povahy doprovodných propagačních služeb, které poskytuje jednotlivým firmám.

Motokárová aréna KART & FUN by rovněž využila služeb tohoto nejpobulárnějšího slevového serveru v rámci ČR. V první vlně by nabídla k prodeji 1 000 voucherů za cenu 99 Kč, což by znamenalo slevu pro zákazníka 50% oproti klasické ceníkové ceně 200 Kč. Společnost Slevomat nabízí 3 ceníkové varianty: Standart, Premium a Extra. V první vlně, kdy se motokárové aréně KART & FUN jedná především o co největší propagaci, by byl zvolen tarif Extra, který stojí 40 % z prodejní ceny. Což znamená, že tržby z prodeje jednoho voucheru budou pro společnost činit 59,4 Kč. Součástí voucheru nebude hygienická kukla, kterou by si zákazníci mohli koupit či zapůjčit v prostorách motokárové provozovny dle platného ceníku, což by zvýšilo celkovou marži z jedné jízdy.

Tarif Extra:

- Hlavní strana Slevomat.cz v první den prezentace nabídky na internetu.
- *Všechny nabídky* a jednotlivé kategorie, dle typu akce.
- Textový odkaz u denní akce.
- Banner v newsletteru *Všechny nové nabídky*.
- E-mailová upozornění *Slevomat Můj*.
- Reklama na Google, Seznam a Facebook s garantovaným oslovením minimálně 100 000 zákazníků.

Tato akce má za cíl především rozšíření povědomí o KART & FUN motokárové aréně. Druhotným cílem by mělo být zvýšení tržeb, potažmo cashflow. Cílem je zaujmout co největší počet zákazníků a motivovat je buď k opakované návštěvě za plnou cenu, či k tomu, aby své pozitivní reakce sdíleli se svými blízkými. Vedení motokárové provozovny se rozhodlo nerealizovat tuto akci hned od prvních dnů otevření motokárové arény, neboť v počátcích se mohou vyskytnout drobné provozní problémy a nedostatky, které by v zákaznících mohly zanechat negativní dojem. Po uvedení této akce na server Slevomat.cz se dá očekávat zvýšení návštěvnosti a vytíženosti kapacit, a proto je třeba mít perfektně zvládnutý běžný provoz. Právě z těchto důvodů bylo rozhodnuto k této akci přistoupit po jednom měsíci provozu. Akce by trvala celý měsíc a dle prodejnosti obdobných služeb lze očekávat prodej všech 1 000 ks.

Co se týče splnění hlavního cíle této propagační akce, dle informací od serveru Slevomat.cz přesahuje návratnost klientů přes 20 %. Tato čísla se ale značně liší dle několika kritérií: např. typ služby, cena služby, úroveň poskytované služby. Dle všech těchto kritérií je předpoklad, že by návratnost mohla být výrazně vyšší. Vyšších návratností dosahují většinou služby, nejčastěji restaurační / zábavní / relaxační. Dále na rozdíl od luxusních hotelů, kde velká část klientely není ochotná zaplatit plnou cenu, je cena jedné jízdy relativně nízká a plně srovnatelná s dalšími druhy zábavy, jako je kino či návštěva aquaparku. A třetím kritériem je úroveň služeb, kde majitelé arény doufají v tu nejvyšší, minimálně nejlepší v rámci MS kraje.

Kromě výše uvedené jednorázové akce by byla tato služba využívána každoročně s cílem vyvážit propad návštěvnosti, který lze očekávat v průběhu měsíců ledna a února, který je dle zkušeností ostatních motokárových arén očekáván. Do prodeje by šly tyto vouchery ve třech vlnách. První v prodeji před Vánočními svátky, s platností od Nového roku a v množství 2 000 ks (při enormním zájmu, který v prvním roce není předpokládán, by byla v prosinci přidána další vlna těchto voucherů). Platnost těchto prosincových voucherů by byla od 1. ledna následujícího roku do posledního února. Druhá vlna prodeje startující v lednu by byla 1 000 ks a platnost voucherů by byla stejná jako v prosincové vlně. Třetí vlna prodeje by šla do oběhu v průběhu února a jejich platnost by byla od začátku února do konce března.

Webové stránky

Webové stránky jsou v dnešní době základem propagace a sebe prezentace firmy. Právě proto je jejich podoba a funkčnost pro vedení společnosti klíčová. Všichni konkurenti v rámci MS kraje mají své internetové stránky zastaralé a nedosahují úrovně, která bude vyžadována u webových stránek KART & FUN arény.

Cíle:

- 1) Jednoduchost a přehlednost
- 2) Responzivní web design
- 3) V průběhu prvního roku být na jednom z prvních tří míst ve vyhledávacích seznam.cz a google.cz při zadání výrazu „motokáry Ostrava“
- 4) Do dvou let být na prvních místech v obou vyhledávacích
- 5) Možnost online rezervací

Webové stránky by byly registrovány na následujících doménách: www.avion-motokary.cz, www.OstravaMotokary.cz, www.MotokaryAvion.cz, www.kartarena-ostrava.cz, www.KartFunArena.cz .

Všechny tyto domény by byly přesměrovány na jeden domovský hosting. Pro hosting byl vybrán produkt společnosti EBOLA Czech s.r.o., který umožňuje až 15 domén a rovněž velikostí datového uložení plně vyhovuje požadavkům společnosti. Produkt se jmenuje Advance a jeho cena je 800 Kč / rok, tzn. 67 Kč / měsíc. Nutné je také zaregistrovat všech 5 domén. Cena jedné domény je 125 Kč dle <https://hosting.wedos.com/>, tzn. 725 Kč / rok za všechny domény. Tzn. 64 Kč / měsíc. Web bude plně automatický, včetně rezervačního systému, proto nebudou vznikat další náklady na jeho provoz. Celkové měsíční náklady na provoz webu činí 131 Kč / měsíc.

Nutné je také vytvořit design a celé stránky naprogramovat. Cena realizace, která by splňovala všechny stanovené cíle, by se reálně pohybovala mezi 50 000 – 100 000 Kč (především dle renomé realizátora). Avšak zde bude aréna čerpat z interní výhody, neboť jeden z investorů má ve svém portfoliu, mimo jiné, také firmu zabývající se tvorbou webových stránek, tudíž budou webové stránky pořízeny při minimálních „výrobních“ nákladech **10 000 Kč**. Dalšími provozními náklady jsou náklady na reklamu ve vyhledávacích seznam.cz a google.com kalkulované na 2 000 Kč / měsíc.

Návrh webových stránek byl již vytvořen a vzhled titulní strany je přiložen v Příloze č. 1.

Propagace pomocí influencerů

Jedná z forem propagace, na kterou chce vedení společnosti hodně vsázet, je propagace pomocí vzorů pro mladší generaci – tzv. influencerů. Především se jedná o youtubery a blogery. Tento způsob reklamy probíhá následovně: celebrita na svých sociálních sítích zveřejní foto / video / status, který doporučuje danou službu či zboží. Nejlepším způsobem je osobní reference, pro názornost jsou v textu níže popsány dva konkrétní případy. Tento způsob reklamy je také označován jako nativní reklama.

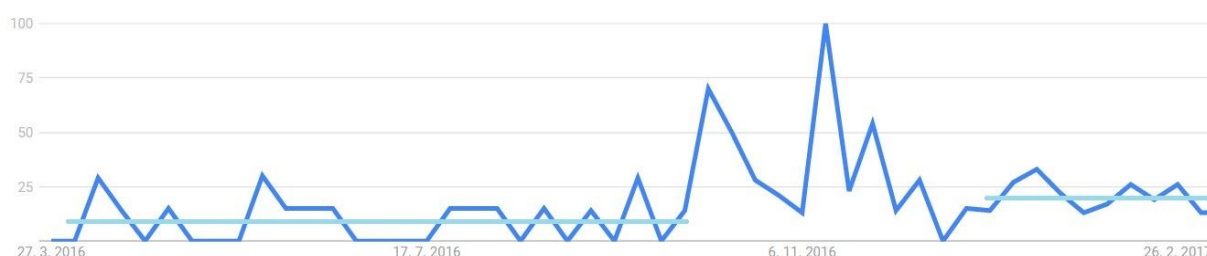
Účinky těchto kampaní jsou poměrně složitě měřitelné, ale to, že k ní přistupují také značky jako BMW, Bang & Olufsen, Kofola, Samsung, Nike, Coca-Cola a nespočet dalších značí, že si velké společnosti uvědomují význam tohoto způsobu reklamy, a že u mladých lidí je velmi důležitý faktor to, aby věc byla „trendy“. Kromě kvalitního a dobře působícího produktu je k tomu zapotřebí právě reklama s pomocí slavných osobností.

Pro základní měření účinnosti těchto kampaní bylo zanalyzováno několik marketingových kampaní, které proběhly na české internetové scéně. Pro tuto analýzu byl použit nástroj společnosti google: <https://trends.google.cz/trends>, který analyzuje vývoj hledaného výrazu v čase. Je nutné zdůraznit, že toto nereflektuje návštěvnost samotného webu, která je většinou ještě mnohem vyšší, neboť celebrity přikládají k reklamám odkaz směřující přímo na webové stránky, tudíž si je uživatelé nemusí vyhledávat přes Google. Rovněž to také nereflektuje procentuální nárůst tržeb, neboť mnoho uživatelů se na stránky podívá čistě ze zvědavosti a služby nevyužije. Důležitým faktorem je, zda-li je křivka v průměru na vyšší úrovni než před reklamní kampaní, poté lze hovořit o úspěšné kampani, neboť vedla ke zvýšení povědomí o značce. Křivka je bezrozměrná (nelze měřit přesné množství vyhledávání, jen procentuální).

Prvním příkladem je reklama na instagramu Leoše Mareše na službu 24safe.cz, což je služba, kde si člověk může uložit cokoliv fyzického do jejich bezpečnostní schránky. Leoš Mareš na svém instagramovém účtu zveřejnil dvě videa, jedno jako oficiální promo video značky a druhé z návštěvy tohoto bezpečnostního centra. Video byla zveřejněna 13. října a měla 25 tisíc, resp. 36 tisíc zhlédnutí, což je silně pod průměrem – právě z důvodu, že se jednalo o očividnou reklamu. Přesto jak lze vidět na níže uvedeném grafu č. 4.7, průměr před

spuštěním kampaně se pohyboval přibližně na 11 % (z maximální návštěvnosti v období kampaně), po odeznění kampaně je průměr přibližně na 23 %, takže lze hovořit o **100 % nárůstu** vyhledávání. Toto je skvělý výsledek způsoben především samotnou osobou Leoše Mareše, který je jednou z nejpopulárnějších osob českého showbyznysu. Rovněž cena kampaně musela přesahovat finanční možnosti Kart & Fun arény. Leoš Mareš je celebrita celorepublikového formátu a jeho angažování by mělo smysl maximálně při otevření motokárové arény v Praze.

Graf č. 4.7: Statistika vyhledávání výrazu 24safe.cz na serveru google.cz (100 – maximum)



Zdroj: vlastní zpracování dle Google Trends, online, 2017

Dalším podkladem pro analýzu účinků je reklamní kampaň společnosti megaslaskosti.cz a youtubera s přezdívkou FattyPillow. Tato reklamní kampaň proběhla, takže společnost megaslaskosti.cz zaslala známému youtuberovi balíček sladkostí a ten natočil video, na kterém ochutnává tyto sladkosti a přitom 3x zmíní přímo danou společnost, která mu je poskytla. Rovněž odkaz na jejich webové stránky uvede v popisku pod videem, stejně tak jako na svůj facebookový profil. Jaký vliv na vyhledávání daného e-shopu to mělo, lze vyčíst na níže uvedeném grafu č. 4.8. Je zde patrný dlouhodobý nárůst, který byl jistě podpořen i další marketingovou aktivitou, ale nastartován právě tímto videem.

Graf č. 4.8: Statistika vyhledávání výrazu megasladkosti.cz na serveru google.cz (100 – maximum)



Zdroj: vlastní zpracování dle Google Trends, online, 2017

S náklady pro tento způsob marketingu je počítáno v prvním měsíci s cenou 100 000 Kč, které jsou rozpočtovány v nákladech na počáteční marketing. Poté jednou měsíčně 10 000 Kč. Tato měsíční cena odpovídá přibližně jednomu příspěvku v podobě fotografie na sociálních sítích. Přesná cena je zde těžko dohledatelná, ale dle odhadů časopisu Forbes, který rozebíral českou sociální scénu by to mohla být cena reálná. Samozřejmě s tímto rozpočtem není mířeno na celebrity formátu Leoše Mareše, Jaromíra Jágra, či nejznámějšího českého youtubera Jirku Krále. V této cenové kategorii se pohybují méně známé celebrity či méně populární youtubeři. S ohledem na cenovou politiku, ale také na to, aby daná celebrita měla nějaký vztah k regionu nebo ke službám arény, byli pro kontaktování vybráni následující celebrity: Ewa Farna, Ruda z Ostravy, či internetová celebrita Pemik.

Rádio

V začátcích provozu arény by aréna využila reklamu v nejposlouchanějším rádiu v České republice – rádia Impuls, kde by první měsíc běžel 15 sekundový reklamní spot ve dvou hlavních časech a to je 9 – 12 hodin za 2 080 Kč a 12 – 15 hodin za 1 760 Kč. To jsou v prvním měsíci náklady 115 tisíc Kč, které spadnou do budgetu pro vstupní investici. Poté se počítá s reklamou v čase 12 – 15 hod ve čtvrtek a pátek (před víkendem), tzn. 8 reklam měsíčně celkem za 14 000 Kč měsíčně.

Email

Email může být také silným marketingovým nástrojem, pokud nebude zneužíván formou spamu do stránek zákazníků. Zákazníci budou při registraci uvádět svojí emailovou stránku. Ta poté může být využita například v době narozenin (měli by uvádět i datum narození, nepovinně) jim může přijít email, že si mohou přijít vyzvednout jízdu zdarma. Toto by mohlo zlepšovat vztah se zákazníky.

Letáčky

Náklady v počátcích podnikání se zde kalkulují na hodnotu 12 000 Kč. Poté 3 000 Kč měsíčně - 1 000 ks letáčku po 1 Kč a dále 20 hodin práce brigádníků po 100 Kč / hod.

Noviny

Reklama v místních novinách například Moravskoslezský deník. Zde se jedná o náklady 35 000 Kč / měsíc.

Billboardy

Zde se bude jednat především o navigační tabule poblíž KART & FUN arény (2 ks) a také o billboardy na hlavních tepnách, které vedou do Ostravy (3 ks). Průměrná cena billboardu je kalkulována 6 000 Kč, hovoříme tedy o nákladech 30 000 Kč za měsíc.

Celkové měsíční náklady na propagaci tedy dělají přibližně 97 000 Kč, v kalkulaci nákladů počítáme se zaokrouhlenou částkou 100 000 Kč / měsíčně. Máme zde tedy malou rezervu.

4.9 Finanční plán

Kalkulace počátečních nákladů je pro investory velmi důležitou informací, neboť společně s kalkulací tržeb a nákladů lze zjistit důležité informace jako dobu návratnosti projektu či výnosové procento projektu.

U kalkulace počátečních nákladů bylo vycházeno z exaktních dat, které jsou buď přímo dohledatelné na internetu nebo vychází z kalkulace dodavatelů, které autor práce obdržel jako nezávaznou kalkulaci na danou službu či zboží. V ostatních případech byla připočtena přírážka 10 % k pořizovací ceně jako rezerva. Jak lze vidět v tabulce č. 4.10, nejvyššími položkami jsou pořízení motokár a příslušenství k nim. Poté pořízení laser arény a její vybudování a také náklady na počáteční propagaci tvoří nezanedbatelnou položku. Ostatní položky jsou pouze v řádu desetin procent, maximálně pak v řádu jednotek procent.

4. 9. 1 Kalkulace počátečních nákladů

V rámci podnikatelského plánu byl vypracován také podrobnější detail počátečních nákladů, kde jsou specifikovány přesné typy výrobků. Pro potřeby této práce je vhodnější přehled viz níže tab. č. 4.10.

Celkové náklady na počáteční investici činí 4 909 000 Kč, toto jsou kalkulované náklady na uvedení celé motokárové arény do provozu a také na její počáteční propagaci. V úvodu podnikatelského plánu bylo zmíněno, že projektované náklady jsou 5 500 000 Kč. Důvody k tomuto rozdílu jsou jednoduché, přestože se autor práce snažil postihnout všechny náklady spojené s otevřením, je běžné, že se konkrétní projekt prodraží, ať už z důvodu dodatečných nákladů, které nebyly započítány při úvodní kalkulaci či z důvodů špatné kalkulace některých nákladů. Rozdíl tvoří částku 691 000 Kč, z toho 50 000 Kč bude uloženo na účet rezervního fondu a zbylých 641 000 Kč poslouží jako rezerva pro prodražení projektu.

Tab. č. 4.10: Počáteční náklady na investici

Název zboží	ks	Cena	% podíl na celkových nákladech
Náklady na založení s.r.o.		12 000 Kč	0,2%
Motokára OTL verze kers	16	1 080 000 Kč	22,0%
ND		167 400 Kč	3,4%
Nabíjecí stanice	10	189 000 Kč	3,9%
Software karting		216 000 Kč	4,4%
Mantinely		400 000 Kč	8,1%
IT doplňky, WiFi		100 000 Kč	2,0%
Vybavení servisní zóny a depa		30 000 Kč	0,6%
Elektroinstalace		150 000 Kč	3,1%
Odborné práce		100 000 Kč	2,0%
Sanita, nádobí, doplňky (50 osob)		40 000 Kč	0,8%
Hifi systém	1	9 000 Kč	0,2%
Nábytek, 10 x set pro 6 lidí (60 lidí)	10	100 000 Kč	2,0%
Nábytek, bar, police přílby, police bar	3	40 000 Kč	0,8%
VIP posezení (pro 4 osoby)	12	96 000 Kč	2,0%
Kávovar	1	70 000 Kč	1,4%
PC registrace dotykový	1	15 000 Kč	0,3%
PC Bar, recepce	2	20 000 Kč	0,4%
TV	3	30 000 Kč	0,6%
Projektor	1	15 000 Kč	0,3%
Bezpečnostní kamery	8	11 000 Kč	0,2%

Tiskárna	1	7 000 Kč	0,1%
Nákup, doplňky		30 000 Kč	0,6%
Vybudování laser arény		500 000 Kč	10,2%
Vybavení laser arény		900 000 Kč	18,3%
Úvodní propagace		300 000 Kč	6,1%
Zipline	1	100 000 Kč	2,0%
Playstations 4	2	20 000 Kč	0,4%
Hry	8	9 600 Kč	0,2%
Pytle pro chill zonu	4	4 000 Kč	0,1%
Set pro virtuální realitu	2	40 000 Kč	0,8%
Počítač pro virtuální realitu	1	65 000 Kč	1,3%
Vybavení místnosti pro virtuální realitu		15 000 Kč	0,3%
Stolní fotbal	1	18 000 Kč	0,4%
GOPRO kamera	1	10 000 Kč	0,2%
Celkem		4 909 000 Kč	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

4. 9. 2 Kalkulace provozních nákladů

Kalkulace nákladů je jednou ze stěžejních částí podnikatelského plánu a společně s kalkulací tržeb dává představu o tom, jak ziskový podnikatelský záměr může být, s jakou návratností vložených investic lze počítat a také jaké riziko nese v případě, že bude podnikatelský záměr neúspěšný. Oproti kalkulaci projektující tržby je tato kalkulační výrazně přesnější, a proto nebude vypracována v různých scénářích vývoje. Bude ovšem rozdělena na náklady fixní a náklady variabilní a také rozdělena po jednotlivých atrakcích.

Přestože aréna musí fungovat a profitovat především ekonomicky jako celek, bylo v rámci podnikatelského plánu přistoupeno k rozdělení na dílčí celky (atrakce) a to ze dvou hlavních důvodů:

- 1) Dle zakladatelů a investorů není logické mít v rámci arény takovou atrakci, která by neměla ekonomický smysl (tzn. její provoz by byl ztrátový). S jedinou výjimkou, že by tato atrakce byla unikátní a značně zvyšovala návštěvnost i na dalších atrakcích a fungovala by jako tahák pro zákazníky, přestože by její provoz byl ztrátový. Ovšem s žádnou takovou atrakcí autor projektu minimálně v první fázi projektu (3 roky) nepočítá.

- 2) Některé kalkulace arény jako celku by byly zbytečně složité, komplikované a nepřehledné. Například variabilní náklady na jednu jízdu motokáry

lze kalkulovat poměrně jednoduše. Kalkulaci celkových fixních nákladů arény lze provést také bez větších obtíží, avšak spočítat variabilní náklady v rámci celé arény je prakticky nemožné.

Fixní náklady arény

Největší položkou ve fixních nákladech bude nájem, druhou největší položkou budou mzdy zaměstnanců arény, u nichž bude provedena podrobnější kalkulace. Další dvě vyšší položky budou náklady na propagaci a také na energie. Mezi další fixní náklady budou například náklady na operativní leasing, náklady na pojištění a další nižší položky.

1. Pronájem

Pronajímatelem prostor bude společnost IKEA Centers. Cena nájmu bude činit **200 000 Kč** bez DPH za měsíc. Tato cena zahrnuje mimo samotného pronájmu také ostrahu budovy a základní pojištění nemovitosti jako takové. Rovněž také základní propagaci v rámci nákupního centra jako je umístění na letáčky či vyhlášení reklamy v rozhlase nákupního centra. Cena je jednou z hlavních konkurenčních výhod připravované arény, neboť je to částka velmi nízká.

2. Náklady na energie

V rámci těchto nákladů jsou především náklady na vytápění a náklady na osvětlení, dále také na provoz baru. Náklady na dobíjení motokár a vest na laser game budou rozpočítány ve variabilních nákladech na tyto atrakce.

Tyto fixní náklady se budou v průběhu roku výrazně měnit, nejvyšší budou v období prosinec – únor, nejnižší v období květen – srpen. Proto pro potřeby kalkulace bude počítáno s průměrnými měsíčními náklady. Je ale třeba mít na zřeteli, že tyto náklady můžou výrazně zahýbat s cashflow. Zvláště pak v měsících leden a únor, kdy se dá očekávat nižší návštěvnost a tím pádem nižší tržby. To je jeden z důvodů, proč se investoři rozhodli k vyplácení zisku ze společnosti jednou ročně, ale až po tomto „chudším“ období, tzn. na konci března.

Co se týče výše skutečných nákladů, ta bude záviset především na tom, jak moc se vedení rozhodne osvětlovat plochu a na jakou teplotu vytápět interiér. Druhé rozhodnutí je poměrně jednoduché, neboť smlouva s pronajímatelem udává nájemci povinnost vytápět na minimálně 19°C. Kdyby tato klauzule neexistovala, vedení KART & FUN arény by pravděpodobně v období leden až únor vytápělo pouze na 15-16 °C, pouze klientskou zónu na

20-21 °C. Takto je stanovení teploty v období zimních měsíců jasné a bude výše zmiňovaných 19°C, což u takové obrovské plochy samozřejmě přináší značné náklady.

Dle zkušeností předešlých nájemců se jedná o náklad přibližně **35 000 Kč / měsíc**.

3. Pojištění

Pojištění proti škodám na budově, ať už kvůli meteorologickým podmínkám či cizímu zavinění je v rámci nájemní smlouvy a hradí ho pronajímatel nemovitosti.

V rámci bezpečnosti provozu motokár, ale i dalších aktivit bylo třeba vyřešit také pojištění proti případným vážnějším zraněním či poškození řídicího/nabíjecího systému motokár, který by znemožnil celý provoz a představoval značný náklad. V prvním kroku byl kontaktován pojišťovací expert a na základě jeho rad došlo k některým úpravám v plánu – například byl zahrnut kamerový systém, který bude snímat i zadní část trati, aby měl traťový maršál dokonalý přehled o dění na trati. Kamerový systém byl jen přídatkem k již plánovaným bezpečnostním prvkům, kterými jsou: kvalitní mantinely, široká dráha s dostatkem prostoru pro předjíždění, optické zúžení trati v zatáčkách, nákresy s vyznačením trati na zemi (toto je klasickým prvkem pasivní bezpečnosti, kdy trať dle nákresů končí ještě značnou vzdáleností před samotným mantinelem), přilby, bezpečnostní pásy, systém umožňující vypnout motokáry na dálku, či opláštění betonových sloupů matracemi. Poté bylo osloveno sedm pojišťoven s nabídkou specifického pojištění přesně pro potřeby KART & FUN arény: Česká pojišťovna, Generali Pojišťovna, Česká podnikatelská pojišťovna, Kooperativa pojišťovna, Allianz pojišťovna, ERV Evropská pojišťovna, UNIQA pojišťovna. Dvě pojišťovny nedokázaly nabídnout žádný vhodný produkt. U pěti zbývajících pojišťoven se nabídky pohybovaly v rozmezí 14 000 – 50 000 Kč / rok (byly dodány kalkulace pro více úrovní spoluúčasti a výše limitu pojistného plnění). Po vyškrtnutí nevhodných produktů zbylo 5 variant v rozmezí 17 – 28 tisíc Kč ročně). Pro kalkulaci bude tedy počítáno s druhou nejdražší možnou variantou – 25 680 Kč / rok, přestože v téhle oblasti může dojít k výraznému snížení nákladů. Měsíčně se jedná o částku 2 140 Kč.

U dvou zaměstnanců, kteří se budou starat o obsluhu motokár a dohlížet na bezpečnost provozu (traťový maršál a ředitel arény) bude požadováno pojištění odpovědnosti zaměstnanců. Důvody jsou naprosto pochopitelné. Tito lidé by měli dohlížet především na bezpečnost na trati a ta může být narušena mimo jiné nesprávným používáním motokár, například úmyslné narážení do bariér. Při takovém chování může dojít ke škodám na majetku

společnosti (poškození motokáry, bariér), ale také ke škodám na zdraví. Prací tohoto zaměstnance je sledovat provoz a zakročit pomocí dálkového ovládání v případě, že by hrozilo výše zmíněné riziko. Při nedbalosti může k těmto škodám dojít, a to je právě jedna z možností uplatnění pojištění odpovědnosti zaměstnanců. Ke škodám může dojít také při manipulaci s motokárami či nabíjecími stanicemi. Výše tohoto pojištění se liší dle limitu pojistné částky, výše spoluúčasti a také dle povolání. Protože toto povolání je dosti specifické, není v nalezení v seznamu použitého kalkulátoru. Pro srovnání byla vybrána obdobná povolání se stejnou či vyšší rizikovostí a průměr ročních cen pojistek při nejnižší spoluúčasti – 10 % byl 680 Kč (srovnávač.cz, online, 2017). Tato částka je pro pojistnou částku 150 000 Kč, zaměstnavatel může po zaměstnanci požadovat maximálně 4,5 násobek jeho hrubé mzdy, což by odpovídalo přibližně 100 000 Kč. Společnost ale chce zaměstnancům toto pojištění plně hradit v rámci odměn, a proto je měsíční kalkulace na pojištění odpovědnosti zaměstnance kalkulováno celkem jako 113 Kč / měsíc. Dohromady se tedy bude pojištění do fixních nákladů promítat částkou **3 613 Kč / měsíc**.

4. Operativní leasing a PHM

Řediteli arény bude poskytnut benefit v podobě služebního automobilu. Ten je v této roli naprosto nezbytný pro výkon zaměstnání, protože v popisu práce bude mít mimo jiné obchodní jednání, zásobování či dopravu poškozených motokár do opravy. Hlavním kritériem byl proto především dostatečný zavazadlový prostor a také přístup do zavazadlového prostoru, aby bylo možné motokáru pohodlně naložit. Dalšími kritérii byla cena operativního leasingu, spotřeba automobilu a s ní spojené náklady na PHM. Z vybraných užitkových vozů vyšel ze srovnání nejlépe Peugeot Partner Furgon. Oficiální distributor pro Českou Republiku nabízí tento vůz ve dvou variantách – dle délky leasingu 24 měsíců, resp. 36 měsíců a dle velikosti maximálního možného nájezdu 70 000 km, resp. 105 000 km. A také ve dvou variantách s rozlišnými službami, které měsíční splátka zahrnuje. V rámci sjednocení s dobou pronájmu budovy byla zvolena doba pronájmu na 36 měsíců a 105 000 km, která se nabízí ve variantách RELAX za 5 391 Kč měsíčně, případně RELAX PLUS za 7 792 Kč měsíčně. Nabídka RELAX v sobě zahrnuje následující:

- amortizace,
- poplatek za rádio,
- silniční daň,
- povinné ručení,

- pojištění GAP,
- havarijní pojištění s 10% spoluúčastí (min. 10 000 Kč).

RELAX PLUS navíc přidává dálniční známku, kompletní pneuservis, včetně pneu na dobu trvání smlouvy a také asistenční a servisní služby. Roční rozdíl činí 28 800 Kč, po odečtení ceny roční dálniční známky 27 300 Kč. Autor projektu věří, že tři roky se dají odjezdit na sadě dvou pneumatik (letní / zimní), z nichž jedna bude dodána s autem, a proto dává ekonomicky větší smysl varianta RELAX.

Reálná spotřeba vozu se pohybuje kolem 6 litrů na 100 km. Při měsíčním nájezdu 1 000 km (soukromou spotřebu si zaměstnanec hradí sám) jsou měsíční náklady 2 700 Kč za PHM. Dohromady zaokrouhleně se jedná o náklady **8 000 Kč / měsíc**.

5. Další fixní náklady

Mezi dalšími fixními náklady jsou náklady na internet, neomezený paušál, vedení účetnictví či zpracování odpadů. Nejrychlejší internet od UPC lze pořídit pro firmu za 699 Kč / měsíc, k tomuto tarifu je zároveň balíček 140 programů, pronájem zařízení a také telefon s 10 000 volnými minutami do ČR a EU. (UPC Business, online, 2017). Cena neomezeného mobilního tarifu pro ředitele arény se bude pohybovat kolem 500 Kč / měsíc. (mobilmania.cz, online, 2016). Účetnictví bude zpracovááno externí účetní, která již v současné době pracuje pro jednoho z investorů s paušálem 2 000 Kč za měsíc. Zde je rovněž prostor pro případné úspory v budoucnosti, pokud ředitel arény bude časově zvládat své povinnosti, může si postupem času vést účetnictví sám. Minimálně v prvním roce se tato skutečnost neočekává. Pro další fixní náklady je kalkulováno s částkou 1 000 Kč / měsíc. Tam spadají všechny drobné provozní náklady jako např. spotřeba papíru. Celkem tedy tato kategorie fixních nákladů činí **4 200 Kč / měsíc**.

6. Náklady na mzdy

KART & FUN aréna bude mít 3 zaměstnance zaměstnané na plný úvazek, obchodního zástupce zaměstnaného na poloviční úvazek či OSVČ a poté několik brigádníků. Náklady na mzdy závisí na otevírací době a také na délce provozu ve špičce. Ze strany pronajímatele je smluvně zakotvena minimální a maximální otevírací doba arény, kterou musí nájemce dodržet. Dle těchto pravidel a analýzy návštěvnosti ostatních motokárových arén byla stanovena následující otevírací doba:

- Pondělí – Čtvrtek 10:00 – 21:00 (doba otevření centra 11 hodin),

- Pátek – 10:00 – 22:00 (doba otevření centra 12 hodin),
- Sobota – 9:00 – 22:00 (doba otevření centra 13 hodin),
- Neděle – 9:00 – 21:00 (doba otevření centra 12 hodin),

Celkem za týden: 81 hodin.

V průměru se počítá s uzavřením motokárové arény na 5 dní v roce. Otevřeno tedy bude 360 dní v roce, v průměru 30 dnů / měsíc. Motokáry budou začínat svůj provoz pět minut po otevření arény a končit 5 minut před uzavřením arény. Toto zajistí další čas navíc pro přípravu motokár k provozu, a také k jejich „garážování“ na konci otevírací doby. Dva zaměstnanci budou přicházet 15 min před začátkem otevírací doby a odcházet 15 min po uzavření arény, aby přichystali a uzavřeli arénu. Toto přidá do časového fondu 30 hodin / měsíc.

Ve špičce bude zapotřebí čtyř zaměstnanců v aréně. Během zvýšeného provozu to budou tři zaměstnanci a mimo špičku to budou pouze dva zaměstnanci. Měsíční průměr byl zaokrouhlen nahoru.

Tab. č. 4.11: Rozdělení frekventovaných / nefrekventovaných hodin v průběhu týdne

	Provoz ve špičce	Zvýšený provoz	Mimo špičku
PO – ČT	1,5 hod	2,5 hod	7 hod
PÁ	2 hod	3,5 hod	6,5 hod
SO – NE	3 hod	3,5 hod	6 hod
Celkem týdně	15 hod	20,5 hod	46,5 hod
Denní průměr	2,143 hod	2,929 hod	6,643 hod
Měsíční průměr (30 dnů)	65 hod	88 hod	200 hod
Měsíční průměr x Počet potřebných zaměstnanců	260 hod	264 hod	400 hod

Zdroj: vlastní výzkum, vlastní zpracování

Z tab. 4.11 vyplývá, že celkově musí mít zaměstnanci v průměru odpracováno $260 + 264 + 400 + 30 = 954$ hodin v aréně. Na plný úvazek budou zaměstnány čtyři osoby: traťový komisař, dvě servírky a ředitel arény. Tyto osoby pokryjí dohromady 550 hodin provozu měsíčně (2x 160hod, ředitel arény bude v provozu 100 hodin měsíčně, traťový komisař bude mít jednu hodinu denně na údržbu). Zbývající 404 hodin měsíčně bude pokryto brigádníky.

Tab. č. 4.12: Mzdová kalkulace pro zaměstnance arény

	Hrubá mzda	Superhrubá mzda
Ředitel arény	22 990 Kč	30 807 Kč
Traťový komisař	20 990 Kč	28 127 Kč
1. servírka	14 990 Kč	20 087 Kč
2. servírka	14 990 Kč	20 087 Kč
Brigádníci (75 Kč/hod)	30 300 Kč	30 300 Kč
Celkem	-	129 408 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výše hrubé mzdy v tab. č. 4.12 byla u všech zaměstnanců volena s ohledem na současnou situaci na trhu práce. Proto vycházela z mediánu mezd dle daných profesí, avšak je mírně navýšena jak u servírek, tak u traťového komisaře a to ze dvou důvodů: 1) pro větší atraktivitu KART & FUN arény coby zaměstnavatele, 2) vedení očekává od zaměstnanců vyšší standart poskytované práce, proto očekává také vyšší náklady. Medián mezd pro číšníky a servírky činil za rok 2016 pouze 10 776 Kč za měsíc (Hospodářské noviny, online, 2016). Přestože vedení arény nechce své zaměstnance zbytečně přeplácat a je si vědomo, že servírkám plyne další příjem ve formě spropitného, z výše zmíněných důvodů se rozhodlo pro vyšší mzdu, a to konkrétně 14 990 Kč.

7. Náklady na propagaci

Reklama KART & FUN arény se bude skládat z několika dílčích plateb napříč všemi platformami. Jejich detailnější rozpad lze nalézt v rámci Marketingového mixu „4P“. Měsíční částka je přibližně 100 000 Kč. Tyto náklady se mohou v průběhu provozu arény výrazně měnit oběma směry.

Variabilní náklady

1. Náklady na jízdu motokáry

Náklady na jednu jízdu motokáry spočívají v nabití motokáry a rovněž dílčí podíl na nákupu pneumatik. Sada nových pneumatik stojí přibližně 3 000 Kč. Díky kvalitnímu povrchu se očekává relativně pomalé opotřebovávání pneumatik a jejich výdrž minimálně 150 motohodin (při dobrém zacházení i přes 200). Vzhledem k času na trati během jedné jízdy (8 minut) se jedná o jednu sadu pneumatik na 1 125 jízd. To by odpovídalo nákladům

2,66 Kč / jízda, tato částka je zaokrouhlena nahoru, tzn. kalkulované 2,7 Kč na jízdu na spotřebu pneumatik. Další položkou jsou baterie, a to jak jejich nabíjení, tak také pořízení nových kvůli snižování kapacity. Dle informací výrobce OTL elektrokart je průměrná doba životnosti baterie (než její výkon začne výrazněji klesat) 7 000 nabíjecích cyklů a cena pořízení je 12 tisíc Kč pro jednu motokáru. Cena na jednu jízdu jedné motokáry je tedy 1,7 Kč. Cena nabíjení baterie je kalkulována na 2,4 Kč na jízdu. Další náklady jako opotřebení brzd, silent blocku a dalších součástí motokáry se složitě kalkuluje, ale dle zkušeností z ostatních motokárových arén se jedná o náklad přibližně 100 tis. Kč ročně při průměru přes 100 jízd denně, tudíž tyto náklady jsou 2,8 Kč na jízdu. Dohromady to je **9,6 Kč na jednu jízdu**. Tato částka je kalkulována s rezervou.

Při použití scénářů o počtu jízd denně vytvořeného při kalkulaci tržeb jsou měsíční náklady viz tab. č. 4.13.

Tab. č. 4.13: Měsíční náklady na provoz motokár

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Počet jízd denně	88	122	176
Náklady za měsíc	25 272 Kč	34 992 Kč	50 760 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

2. Náklady na jednu hru laser game

Tyto náklady jsou složeny především z nabíjení systému laser arény a také vnitřního osvětlení prostoru. Vnitřní osvětlení bude zajištěno systémem LED pásku, jejichž spotřeba činí u dvouřadé (silnější varianty) 10 W na metr pásku. (ekolist.cz, online, 2011). Pokud bude počítáno s LED pásky o celkové délce 400 metrů – maximum, reálně mezi 250 – 350 m, jedná se o hodinové náklady na osvětlení 18,6 Kč. Náklady na jednu hrací jednotku jsou tedy 6,2 Kč za osvětlení arény. Náklady na nabíjení se liší dle toho, kolik hráčů bude ve hře zapojeno, ale v průměru je kalkulováno se 3 Kč za hru. Poslední položkou jsou náklady na případné opravy 2 Kč / hra. Dohromady jsou náklady na jednu hru laser game **11,2 Kč**.

Při použití scénářů o počtu her denně vytvořeného při kalkulaci tržeb jsou měsíční náklady viz tab. č. 4.14.

Tab. č. 4.14: Měsíční náklady na provoz laser game

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Počet her denně	8	11	15
Náklady za měsíc	2 544 Kč	3 650 Kč	4 915 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3. Náklady na provoz baru

Tyto náklady zahrnují nákup a dovoz občerstvení z velkoobchodů a od ostatních dodatelů. Při srovnání plánovaných ceníkových cen na baru a nákladů na pořízení nápojů či občerstvení zjistíme, že průměrná marže, která na výrobcích bude, dosahuje výše přibližně 120%. Nejnížší marže budou na občerstvení (zákusky, bagety) či na pivu. Nejvyšší pak na vodě, kávě či tvrdém alkoholu. Zde je časem prostor k dalším úsporám při dojednání dlouhodobějších smluv s vyšším měsíčním odběrem zboží. Tím by poté došlo ke zvýšení marže a rovněž ziskovosti baru. Tento proces se dá očekávat po 6 – 12 měsících od otevření arény, neboť potom budou známy přesnější objemy potřebného zboží.

Při použití jednotlivých scénářů jsou měsíční náklady na provoz baru zobrazeny v tab. č. 4.15.

Tab. č. 4.15: Měsíční náklady na provoz baru

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Měsíční tržby v 1. Roce	118 440 Kč	166 320 Kč	234 360 Kč
Měsíční tržby v 2.-3. Roce	148 050 Kč	207 900 Kč	292 950 Kč
Náklady v 1. Roce	53 836 Kč	75 600 Kč	106 527 Kč
Náklady v 2.-3. Roce	67 295 Kč	94 500 Kč	133 159 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 4.16: Kalkulace měsíčních celkových nákladů v průběhu 1. – 3. roku

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Fixní náklady			
Nájem	200 000 Kč		
Energie	35 000 Kč		

Pojištění	3 613 Kč
Leasing + PHM	8 000 Kč
Mzdy	129 408 Kč
Ostatní	4 200 Kč
Propagace	100 000 Kč
Celkem	480 221 Kč

Variabilní náklady

Motokáry v 1. Roce	20 218 Kč	27 994 Kč	40 608 Kč
Laser aréna v 1. Roce	2 035 Kč	2 920 Kč	3 932 Kč
Celkem	22 253 Kč	30 914 Kč	44 540 Kč
Motokáry ve 2. - 3. Roce	25 272 Kč	34 992 Kč	50 760 Kč
Laser aréna ve 2. - 3. roce	2 544 Kč	3 650 Kč	4 915 Kč
Celkem	27 816 Kč	38 642 Kč	55 675 Kč
Náklady celkem			
Náklady celkem v 1. roce	502 474 Kč	511 135 Kč	524 761 Kč
Náklady celkem ve 2. - 3. roce	508 037 Kč	518 863 Kč	535 896 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kalkulace tržeb

V této části budou kalkulovány tržby. Jejich odhad bývá největší neznámou ve většině projektů a motokárová aréna není výjimkou. Pro lepší odhad návštěvnosti se autor práce vydal do tří velkých měst: Olomouce, Brna, Bratislavy a navštívil zde kryté motokárové arény, aby analyzoval jejich návštěvnost (www.motokary.sk, www.motokary-olomouc.cz, www.motokary-brno.cz). Během těchto jednodenních návštěv byly počítány odježděné jízdy a probíhaly rozhovory s personálem. Na základě těchto vstupních dat byly vytvořeny odhady ve čtyřech variantách návštěvnosti. Pro odhad obsazenosti během období firemních akcí zase posloužily online rezervační systémy v průběhu listopadu a prosince 2016. Rovněž pro odhad tržeb plynoucích z laser arény posloužil online rezervační systém dvou ostravských laser arén, a to: www.laserarenaostrava.cz a www.xlasergame.cz.

Pro kalkulaci tržeb zipline bohužel nebylo možné získat relevantní podklady, bylo zde použito kvalifikovaného odhadu v návaznosti na návštěvnost arény jako celku. Stejný postup byl zvolen u herny pro virtuální realitu. Při kalkulaci tržeb z prodeje občerstvení a nápojů na baru bylo rovněž také vycházeno z kalkulované návštěvnosti haly. Jednou z dalších možností

příjmu jsou tržby z prodeje reklamních ploch uvnitř arény. U těchto položek byl ověřen předběžný zájem ze stran e-shopů s vybavením pro motoristy, dealerem automobilů a automobilovým servisem. Je velká šance, že se podaří získat obdobné partnery pro prodej reklamních ploch.

Analýza tržeb bude vypracována ve třech scénářích: pesimistický, reálný a optimistický.

Tab. č. 4.17: Analýza návštěvnosti ostatních motokárových center

	Jízd denně	Obyvatel (v tisících)	Počet motokárových arén	Počet obyvatel na jednu jízdu při zohlednění počtu motokár (v tisících)
Bratislava	250	418	2	0,836
Brno	100	377	3	1,257
Olomouc	80	100	2	0,625
Průměr				0,906
Ostrava - worst	117	294	2	1,257
Ostrava – avg	162	294	2	0,906
Ostrava – best	235	294	2	0,625

Zdroj: vlastní zpracování dle undata, online, 2017

V tabulce číslo 4.17 byl použit pro srovnání ukazatel počtu obyvatel na jednu jízdu se zohledněním počtu arén. Předpoklad je takový, že čím více obyvatel v daném městě je, tím více jízd se uskuteční. S arénami pak souvisí nepřímá úměra a to tak, že s rostoucím počtem arén klesá počet jízd v jednotlivých arénách. Průměrný počet obyvatel na jednu jízdu byl pak použit pro reálný scénář. Nejlepší počet obyvatel na jízdu pro optimistický a nejhorší pro pesimistický scénář. Rovněž bylo použito pesimistického pravidla a odhady počtu jízd byly poníženy o 25 %.

Návštěvnost těchto motokárových arén samozřejmě ovlivňuje mnoho dalších faktorů, kromě těch, které jsou uvedeny v tabulce - počtu konkurentů a počtu potencionálních zákazníků. Mezi nimi jsou například úroveň služeb, poloha, cenová politika, preference zákazníků, věrnost zákazníků či marketing. Ve srovnání s ostatními arénami vyniká motokárová aréna v Ostravě především svou skvělou lokalitou, kde je obrovská fluktuace obyvatel a potencionálních zákazníků. Ostatní arény jsou situovány takovým způsobem, že zákazníci musí jet cíleně jen na návštěvu arény. Co se týče úrovně služeb, zde autor doufá

v minimálně srovnatelnou úroveň s ostatními. Nevýhodou arény v Ostravě bude jistě to, že oproti ostatním analyzovaným arénám není zavedena a nemá svou stálou klientelu. Toto bude ovšem podpořeno zvýšením nákladů na marketing po otevření arény, přesto jsou v prvním roce kalkulovány nižší tržby o dalších 20 %. Průměrná cena jízdného bude 200 Kč včetně DPH, tzn. 165,3 Kč bez DPH. Jak lze vidět na následující tabulce č. 4.18 v pesimistickém scénáři je kalkulováno s 88 jízdami denně, což je srovnatelná úroveň s Olomoucí, který má motokárovou arénu hůře lokalizovanou, kvalita dráhy je nižší (délka dráhy je pouhých 240 metrů a její šířka umožňuje předjíždění jen na několika málo místech) a také maximální počet motokár na trati je 5, oproti plánovaným 8 v rámci KART & FUN arény. V prvním roce je dokonce plánováno o 10 jízd denně méně ve srovnání s Olomoucí. V reálném scénáři lze vidět srovnání s Brnem, kdy v prvním roce je plánována o něco menší denní vytiženost, přestože v Brně jsou 3 kryté motokárové arény, tudíž vyšší konkurence. Z tabulky č. 4.18 můžeme také vyčíst, že v pesimistickém scénáři by aréna měli velké provozní problémy, pokud by tržby neplynuly i z ostatních částí arény.

Tab. č. 4.18: Průměrné tržby z provozu motokár

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Počet jízd / denně	117	162	235
Přepočítaný počet jízd (mínus 25 %)	88	122	176
Tržby / měsíc (bez DPH)	435 152 Kč	602 519 Kč	874 024 Kč
Tržby v prvním roce / měsíc (mínus 20 %)	348 122 Kč	482 015 Kč	699 219 Kč
Tržby za 3 roky	14 621 116 Kč	20 244 622 Kč	29 367 198 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

1. Tržby z provozu laser arény

Jako vstupní data zde posloužily termíny rezervací dvou stávajících laser arén v rámci Ostravy. Nejedná se totiž o skutečné počty odehraných her, ale o počet rezervovaných termínů. Autor ale předpokládá, že číslo odehraných her bude přibližně stejné, neboť stejně jako může rezervaci někdo zrušit, můžou někteří zákazníci přijít bez rezervace nebo vytvořit rezervaci krátce před samotnou hrou. Průměrná cena za osobu a za 15 minutovou hru (+5 min prostoje) je 90 Kč včetně DPH, tzn. 74,4 Kč bez DPH, oproti konkurenčním arénám, které mají cenu za stejnou hrací jednotku na úrovni 99 Kč. Průměrná obsazenost hry pro potřeby kalkulace je 7 hráčů. Což je při maximální kapacitě 10 hráčů zcela reálná hodnota,

pravděpodobně ještě mírně podhodnocena. Nejčastější formát hry je totiž 4 proti 4, tudíž 8 hráčů, časté jsou také hry 5 proti 5, někteří hráči si také přijdou zahrát 3 proti 3, tento formát je ale méně častější a méně hráčů na jednu hru je skutečnou výjimkou.

Tab. č. 4.19: Analýza návštěvnostní konkurenčních provozoven

	Průměrný počet her PO - ČT	Průměrný počet her PÁ - NE	Počet hráčů za den	Tržby DPH bez za měsíc
laserarenaostrava.cz	10	22	106	236 600 Kč
xlasergame.cz	11	28	128	285 700 Kč
Průměr	10,5	25	117	261 150 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle laserarenaostrava.cz, xlasergame.cz, online, 2016

Jako zdroj dat pro kalkulaci průměrných tržeb z provozu laser arény posloužily údaje z výše uvedené tabulky č. 4.19, ale pro rekalkulaci byly tyto počty poníženy vyššími procenty než v případě motokár a to především z důvodu dvou již existujících zavedených laser arén v rámci Ostravy. V optimistickém scénáři je kalkulováno s 80 % návštěvností oproti aréně s vyšší návštěvností, v rámci reálného scénáře je kalkulováno s 65 % oproti průměrné návštěvnosti a v pesimistickém scénáři pouze s 50 %. Rovněž ponížení pro první rok je oproti motokárám vyšší, a to o 30 %.

Z níže uvedené tabulky č. 4.20 lze vyčíst, že v pesimistické variantě budou příjmy z provozu přibližně 83 tisíc Kč za měsíc, v případě reálné varianty 119 tisíc Kč za měsíc a v případě optimistické varianty 160 tisíc Kč za měsíc. Z tabulky č. 4.20 je také patrné, že pro dosažení na pesimistickou variantu je třeba 19 % obsazenost, na reálnou 27 % a na optimistickou variantu 37 %. Dle materiálů největšího dodavatele laser arény v rámci České a Slovenské republiky odpovídá pesimistické variantě 17,9 % obsazenost, normální variantě 30,8 % a optimistické variantě 56,4 %. To je jasný signál, že kalkulace použité v této práci jsou reálné a relativně přesné. Poměrně k velké odchylce došlo u optimistické varianty, kde dodavatel počítá s mnohem vyšší návštěvností.

Tab. č. 4.20: Průměrné tržby z provozu laser arény

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Počet hráčů denně	106	117	128
Přepočítaný počet hráčů	53	76	102

Tržby za měsíc bez DPH	118 296 Kč	169 744 Kč	228 557 Kč
Tržby v prvním roce provozu (mínus 30%)	82 807 Kč	118 821 Kč	159 990 Kč
Tržby za 3 roky	3 832 790 Kč	5 499 693 Kč	7 405 240 Kč
Tržby při maximálním využití kapacit	619 858 Kč		
% využití kapacit pro dané scénáře	19 %	27 %	37 %

Zdroj: vlastní zpracování

2. Tržby z provozu zipline

Ceníková cena zipline je 50 Kč včetně DPH, pro kalkulaci tržeb z provozování této adrenalinové atrakce je použita cena nižší a to 40 Kč včetně DPH, tzn. 33,06 Kč bez DPH. Důvodem je, že v rámci ceníku jsou nabízeny také balíčky na jednotlivé atrakce, ve kterých je poté tržba z této atrakce 30 Kč. Dalším podkladem je počet návštěvníků motokár a laser arény jako dvou hlavních atrakcí. Očekávání jsou taková, že zhruba 5 % návštěvníků navštíví tuto atrakci. V prvním roce je očekávaná návštěvnost 80 % oproti průměru v dalších letech.

Při použití vytvořených scénářů jsou měsíční tržby z provozu zipline zobrazeny v tab. č. 4.21.

Tab. č. 4.21: Analýza tržeb z provozu zipline

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Přepočítaný počet jízd	88	122	176
Přepočítaný počet hráčů	53	76	102
Celkem	141	198	279
Každý 20 návštěvník	7	10	14
Tržby / měsíc bez DPH	6 980 Kč	9 797 Kč	13 818 Kč
Tržby za 3 roky	234 521 Kč	329 163 Kč	464 293 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3. Tržby z provozu virtuální herny

U této atrakce se počítá s velmi nízkými tržbami, samotná atrakce slouží spíše jako doplněk, podobně jako zipline či stolní fotbal, přesto autor očekává, že se investice v průběhu tří let vrátí. V rámci Ostravy existují dvě herny s virtuální realitou, jedna s cenou 200 Kč za hodinu a druhá s cenou 350 Kč za hodinu. Autorem stanovený ceník uvádí cenu 100 Kč za

půl hodiny, tudíž je cenově srovnatelný s levnější ze dvou heren. 100 Kč včetně DPH odpovídá 82,64 Kč bez DPH. Očekávaná návštěvnost je ve všech variantách volena s pesimistickým očekáváním nezájmu o tuto atrakci, proto autor věří, že virtuální realita může jen pozitivně překvapit. Rovněž u této atrakce je očekávána o 20 % horší návštěvnost v prvním roce.

Při použití vytvořených scénářů jsou měsíční tržby z provozu virtuální herny zobrazeny v tab. č. 4.22.

Tab. č. 4.22: Analýza tržeb z provozu virtuální herny

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Počet zakoupených jednotek PO - ČT	2	3	4
Počet zakoupených jednotek PÁ - NE	3	5	7
Denní průměr	2,4	3,9	5,3
Tržby / měsíc bez DPH	6 021 Kč	9 563 Kč	13 104 Kč
Tržby za 3 roky	202 303 Kč	321 304 Kč	440 306 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4. Tržby z prodeje občerstvení a nápojů

Při výpočtu kalkulace tržeb z prodeje nápojů a občerstvení je jako zdroj návštěvnosti použita opět odhadována návštěvnost dvou hlavních atrakcí motokár a laser arény. Dle zkušeností ostatních provozovatelů motokár bylo zjištěno, že prodej na baru odpovídá průměrné útratě na baru ve výši 35 Kč na zákazníka (pouze nápoje a hotové občerstvení), to odpovídá například jednomu nápoji. Mladší zákazníci často přijdou s doprovodem, který se posadí na baru a dá si například kávu s desertem – útrata je pak vyšší. Rovněž ale budou existovat zákazníci, kteří si na baru nedají nic a zaplatí si pouze vstup na atrakce.

Při použití vytvořených scénářů jsou měsíční tržby z prodeje občerstvení a nápojů zobrazeny v tab. č. 4.23.

Tab č. 4.23: Analýza tržeb z prodeje občerstvení a nápojů

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Přepočítaný počet jízd	88	122	176
Přepočítaný počet hráčů	53	76	102

Celkem	141	198	279
Tržby za měsíc	148 050 Kč	207 900 Kč	292 950 Kč
Tržby za měsíc v prvním roce	118 440 Kč	166 320 Kč	234 360 Kč
Tržby za 3 roky provozu	4 974 480 Kč	6 985 440 Kč	9 843 120 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5. Analýza tržeb z prodeje reklamních ploch

Zde se už s předstihem podařilo zajistit spolupráci se třemi partnery, kdy každý z nich bude mít dvě reklamní plachty v rámci arény společně s letáčky na baru a u stolů. Partner rovněž získá pět voucherů na jízdu v motokárách, které poté může použít jako benefit pro své zaměstnance či uspořádat soutěž pro své zákazníky. Cena této reklamy byla předběžně smluvena na 5 000 Kč / měsíc bez DPH. Rovněž bude odkaz na jejich internetové stránky vyvěšen na internetových stránkách společnosti a jednou měsíčně bude přidán reklamní příspěvek na sociální síť arény. Tato internetová spolupráce bude vzájemná. V pesimistické variantě je uvažována možnost, že jeden z partnerů svou spolupráci zruší, v reálné variantě, že budou podepsány smlouvy se všemi třemi partnery, ale nepodaří se získat dalšího partnera. V optimistické variantě se počítá s dalším partnerem hned pro první rok. V následujících dvou letech se počítá u všech tří variant s počtem partnerů v prvním roce + jeden nový (viz tab. č. 4.24).

Tab č. 4.24: Analýza tržeb z prodeje reklamy

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Počet partnerů v 1. roce	2	3	4
Počet partnerů v 2. a 3. roce	3	4	5
Tržby za měsíc bez DPH v 1. roce	10 000 Kč	15 000 Kč	20 000 Kč
Tržby za měsíc bez DPH v 2. a 3. roce	15 000 Kč	20 000 Kč	25 000 Kč
Tržby za 3 roky provozu	480 000 Kč	660 000 Kč	840 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 4.25: Tržby celkem

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
V 1. roce za měsíc			
Motokáry	348 122 Kč	482 015 Kč	699 219 Kč
Laser aréna	82 807 Kč	118 821 Kč	159 990 Kč
Zipline	5 584 Kč	7 837 Kč	11 055 Kč
Virtuální realita	4 817 Kč	7 650 Kč	10 483 Kč
Bar	118 440 Kč	166 320 Kč	234 360 Kč
Reklama	10 000 Kč	15 000 Kč	20 000 Kč
Celkem	569 770 Kč	797 643 Kč	1 135 107 Kč
V 2. a 3. roce za měsíc			
Motokáry	435 152 Kč	602 519 Kč	874 024 Kč
Laser aréna	118 296 Kč	169 744 Kč	228 557 Kč
Zipline	6 980 Kč	9 797 Kč	13 818 Kč
Virtuální realita	6 021 Kč	9 563 Kč	13 104 Kč
Bar	148 050 Kč	207 900 Kč	292 950 Kč
Reklama	15 000 Kč	20 000 Kč	25 000 Kč
Celkem	729 499 Kč	1 019 521 Kč	1 447 453 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro potřeby výpočtů jednotlivých ukazatelů finanční analýzy bude dále kalkulováno pouze se dvěma variantami a těmi jsou pesimistický scénář a reálný scénář. Optimistický scénář je opomíjen záměrně, přestože pravděpodobnost jeho naplnění je přibližně stejná jako u pesimistického scénáře. Důvody jsou takové, že investora zajímají především varianty negativního vývoje a rizika s ním spojené.

6. Shrnutí a poměrové ukazatele

Tab. č. 4.26: Projektovaný zisk dle jednotlivých scénářů

Scénář	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Náklady			
Měsíční v 1. roce	502 474 Kč	511 135 Kč	524 761 Kč
Měsíční v 2. - 3. roce	508 037 Kč	518 863 Kč	535 896 Kč

Tržby			
Měsíční v 1. roce	569 770 Kč	797 643 Kč	1 135 107 Kč
Měsíční v 2. - 3. roce	729 499 Kč	1 019 521 Kč	1 447 453 Kč
Zisk před zdaněním			
Měsíční v 1. roce	50 376 Kč	262 748 Kč	576 866 Kč
Měsíční v 2. - 3. roce	200 312 Kč	470 958 Kč	869 707 Kč
Po zdanění			
Měsíční v 1. roce	40 804 Kč	212 826 Kč	467 261 Kč
Měsíční v 2. - 3. roce	162 253 Kč	381 476 Kč	704 463 Kč
Kumulovaný zisk během prvních 3 let	4 383 717 Kč	11 709 328 Kč	22 514 237 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet poměrových ukazatelů je nutné stanovit následující údaje: diskontní faktor, doba životnosti investice, cashflow v průběhu životnosti investice, vstupní náklady na investici. Vstupní náklady na investici jsou stanoveny na výši 5 500 000 Kč. Životnost investice byla stanovena na dobu 3 let, přestože doba životnosti motokár, vybavení pro laser game či vybavení prostor je mnohem delší. Je to z důvodu nájemní smlouvy na 3 roky, po které se očekává markantní zvýšení nájmu. Diskontní faktor byl stanoven na 5 %. Dle následujícího postupu: : 2% (riziková prémie) + 1 % (úrok na spořicímu účtu) + 2% (průměrná míra inflace) = 5%. Všechny finanční ukazatele autor spočítal pomocí programu MS Excel. Byly vybrány takové ukazatele, které jsou klíčové pro investory při posuzování investic.

Vnitřní výnosové procento (IRR)

Je takové výnosové procento investice, při kterém se vstupní náklady rovnají sumě diskontovaných cashflow v průběhu životnosti investice. Ve vzorcích IN znamená vstupní investici. T_z je doba životnosti investice. CF_t je cashflow v daném roce, r je diskontní faktor.

$$\sum_{t=1}^{T_z} CF_t \cdot (1 + IRR)^{-t} - IN = 0.$$

Čistá současná hodnota (NPV)

Vyjadřuje současnou hodnotu všech diskontovaných peněžních toků v průběhu investice včetně započítání nákladů na investici. Výsledný ukazatel teda ukazuje, o kolik více či méně budeme mít po ukončení životnosti projektu, než před jeho započítím.

$$NPV = \sum_{t=1}^{Tz} CF_t \cdot (1+r)^{-t} - IN,$$

Diskontovaná doba návratnosti (PP)

Je taková doba, při které při započítání diskontovaných cashflow dojde k úplnému splácení investice.

$$PP = \frac{IN}{\sum_{t=1}^{Tz} CF_t * (1 + IRR)^{-t}}$$

Tab. č. 4.27: Ukazatelé hodnocení investic

	Pesimistický scénář	Reálný scénář	Středové pásmo
IRR	-9%	44%	18%
NPV	- 1 585 729 Kč	5 038 809 Kč	1 726 540 Kč
PP	39 měsíců	21 měsíců	30 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.27 vidíme, že v nejpesimističtější variantě se projekt v průběhu prvních 3 let dostává do červených čísel a nestihne splatit celou vstupní investici. V případě reálného scénáře můžeme vidět výrazně lepší čísla, kdy čistá současná hodnota dosahuje 5 milionů Kč. Doba návratnosti investice je pod 2 roky, konkrétně 21 měsíců, což by umožnilo už po 2 letech další reinvestice. Pokud by se reálná čísla pohybovala přesně napůl mezi těmito dvěma scénáři, jednalo by se také o velmi pozitivní variantu, kdy by návratnost investice byla 2,5 roku.

4. 10 SWOT analýza

Shrnutím výše uvedených analýz je SWOT matice, která stručně shrnuje hlavní silné a slabé stránky vycházející z podniku samotného a také příležitosti a hrozby, které přináší okolí podniku. Jednotlivé body a váhy byly přiřazeny na základě konzultace a dohody autora práce s dalšími dvěma investory. Přehledně zobrazeno v tab. č. 4.28.

Tab. č. 4.28: SWOT matice

	Body	Váhy	Součin		Body	Váhy	Součin
Silné stránky				Slabé stránky			
Dobrá lokalita	9	0,25	2,25	Krátká nájemní smlouva	7	0,25	1,75
Nízké nájemné	8	0,25	2	Nový podnik v konkurenčním prostředí volnočasových aktivit	6	0,5	3
Unikátní služby (sdružení zábavních atrakcí pod jednu střechu)	6	0,35	2,1	Nedostatek zkušeností v oblasti	4	0,25	1
Elektronické motokáry	5	0,15	0,75				
Celkem		1	7,1	Celkem		1	5,75
Hrozby				Příležitosti			
Zvýšení nájmu	6	0,35	2,1	Spolupráce se školami na vzdělávacích programech	6	0,4	2,4
Poškození majetku zákazníkem	4	0,15	0,6	Získání EU dotace na modernizaci	5	0,15	0,75
Nízký zájem zákazníků	5	0,35	1,75	Využití alternativních způsobů propagace	4	0,3	1,2
Zpoždění v přípravné fázi	3	0,15	0,45	Při větším úspěchu centra možnost rozšíření do dalších IKEA CENTERS v zahraničí	2	0,15	0,3
Celkem		1	4,9	Celkem		1	4,65

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejvýznamnější silné stránky podniku lze jednoznačně zařadit unikátní lokalitu arény, neboť to sebou přináší jak skvělou dostupnost, tak obrovskou fluktuaci potencionálních zákazníků. Dále zde jistě patří nízká cena nájemného, která byla vyjednána a je mimo tržní cenové ocenění podobných interiérů. V neposlední řadě zde můžeme zařadit také elektronické motokáry spolu s ostatními atrakcemi – pro všechny atrakce jsou typické nízké provozní náklady a také vysoký standart úrovně služby.

Naopak slabou stránkou je krátká doba nájemní smlouvy nebo fakt, že KART & FUN aréna vstupuje na trh jako nováček a bude muset čelit stávající konkurenci.

Největší hrozbou do budoucna je zvýšení nájmu ze strany IKEA CENTERS, či nízký počet zákazníků. Dalším rizikem je možné zpoždění či výrazné prodražení v přípravné fázi projektu.

Naopak skvělou příležitostí je spolupráce se školami a získávání mladých zákazníků. Další výbornou příležitostí je možnost získání dotace Evropské unie na modernizaci či rozšíření vybavení arény.

5. Návrhy a doporučení

Tato kapitola je věnována úskalím při tvorbě podnikatelského plánu, hlavním podnikatelským rizikům, které sebou realizace KART & FUN arény přináší, ale také možnostem dalšího rozvoje.

V průběhu tvorby podnikatelského plánu musel autor čerpat z mnoha internetových zdrojů, provést vlastní průzkum trhu, navštívit jednotlivé motokárové arény v Olomouci, Brně či Bratislavě, dále musel kontaktovat jednotlivé dodavatele, např. pro vnitřní vybavení arény. Problematické bylo například zjišťování návštěvnosti v jednotlivých arénách. V případě konkurence, která měla online rezervační systém byl jako hlavní zdroj dat použit tento systém. V ostatních případech byla tato informace získávána v rozhovorech se zaměstnanci či prostým fyzickým počítáním zákazníků v průběhu dne. Rovněž bylo nutné jednat také s dodavateli a nechat si vytvořit předběžné nezávazné kalkulace. Právě jednání s dodavateli nakonec pozdrželo také samotnou realizaci tohoto podnikatelského plánu, neboť u jednoho z klíčových dodavatelů pro motokárové vybavení, došlo k problémům a zdržení v jednání. Původní datum otevření bylo plánováno na období říjen 2016.

Možnosti dalšího rozvoje jsou nepřeberné, ale přednostně by se autor měl soustředit na vypracování krizových plánů pro případ, kdyby nastaly spíše pesimističtější varianty scénářů oproti těm optimističtějším. Hlavními riziky spojenými s tímto podnikatelským plánem je nízký zájem zákazníků a také zvýšení nájmu prostor. Prvnímu jmenovanému riziku bude podnik čelit od začátku a je to riziko, které je hrozbou pro většinu začínajících podniků. Autor projektu se rozhodl tomuto riziku čelit dvěma základními cestami, první je poskytování špičkových služeb, přesně v duchu hesla „náš zákazník, náš pán“. Druhou cestou je kvalitní a rozmanitá propagace, proto se také náklady na propagaci stávají třetí nejvýznamnější položkou v měsíčních nákladech (po nájmu a mzdách). Autor projektu věří, že tyto opatření (více rozebrána ve čtvrté kapitole), jsou nejlepší možnou cestou a zajistí dostatečnou návštěvnost arény a dokonce časem umožní snížit měsíční výdaje na marketing. Přesto autor musí od začátku počítat i s těmi nejpesimističtějšími variantami a to jsou takové úrovně návštěvnosti, které by majitele nutily k přesunu arény do jiných prostor či dokonce ukončení podnikání. Majitelé si po vypracování předběžných kalkulací stanovili pásmo průměrného měsíčního zisku, pro který by se raději rozhodli podnikání uzavřít či přesunout. Tato hranice je nastavena na částce 40 000 Kč. Tato částka ovšem není striktní, záleží na dalších faktorech,

jako jsou vývojové trendy tržeb či nákladů, neboť v počátku může dojít dokonce k mírné provozní ztrátě. Druhým nejvyšším rizikem je zvýšení nájmu po uplynutí nájemní smlouvy na dobu určitou – 3 roky. Toto riziko je velmi pravděpodobné a také může velmi výrazně ovlivnit ziskovost celé arény. Opatřením zde musí být velmi aktivní jednání s pronajímatelem v průběhu třetího roku pronájmu a také příprava krizových scénářů v případě, že se majitelé arény rozhodnou neakceptovat novou výši nájemného. Kromě varianty přesunu arény do jiného pronájmu se nabízí také odkoupení stávajících prostor s pomocí bankovního úvěru, či odkoupení jiných vhodných prostor v rámci Ostravy pro tyto účely.

V oblasti dalšího rozvoje podnikání, záleží na tom, jestli se v průběhu prvních 3 let ukáže investice jako rentabilní s potencionálem dalšího růstu, majitelé určitě zvaží možnosti další reinvestice. Ta může být například do výstavby vlastního areálu, přesně podle představ provozovatelů. Aréna by tak ale přišla o své unikátní umístění, což by jistě bylo značnou nevýhodou. Dalším možností je vylepšení současné motokárové dráhy. Zde autor vidí 3 možné varianty investice, první je pořízení nových motokár, druhé je pořízení nových mantinelů a třetí variantou je vytvoření druhého patra, které by umožnilo víceúrovňové křížení, také by se rozšířily možnosti pro další atrakce. Další variantou investice po 3 letech může být zakoupení venkovní části pro motokárové centrum, tzn. benzínových motokár, které by šly sezónně provozovat. Při velkém úspěchu je také možnost rozšířit se po Evropě do dalších nákupních center, zde by jistě bylo zapotřebí financování úvěrem. Pokud by investoři v průběhu druhého roku provozu začali zvažovat tuto variantu, bylo by nutné okamžitě začít připravovat podnikatelské plány jako podklady pro banky. Bylo by nutné zaregistrovat ochrannou známku a také úzce spolupracovat s výrobcem motokár, aby zde bylo možné dosáhnout zajímavějších cen. Další možností rozšíření a investice do interiéru je vybudování indoorového lanového centra či nákup dalších zábavních automatů (ne výherních!).

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro založení zábavní motokárové arény. Tento podnikatelský záměr byl vypracován ve zjednodušené podobě jako reálný podklad pro projekt, jehož realizace byla původně plánována na začátek října roku 2016. Pro potřeby této diplomové práce byl podnikatelský záměr rozšířen o některé analýzy jako je například PEST analýza a detailněji rozpracován pro některé oblasti jako je analýza konkurence. Naopak zde byla vynechána obsáhlá dokumentace skýtající například plán vnitřních prostor, především z důvodu zjednodušení a zpřehlednění.

Obdobné zařízení, které kombinuje několik druhů zábavy je v rámci Moravskoslezského kraje unikátem. Co se týče motokárové arény, obdobné zařízení v rámci kraje nalezneme jen jedno. Rovněž provoz elektronických motokár není podnikání, které by se nacházelo v silně konkurenčním prostředí. Nejbližší motokárová aréna s elektrickými motokárami se nachází v Brně. Elektronické motokáry skýtají spoustu výhod, pro arénu jsou to především nižší provozní náklady. Původním plánem byla pouze výstavba motokárové arény, ale ukázalo se, že tržby na metr čtvereční arény byly poměrně nízké a samotná motokárová aréna by v horších variantách nebyla zisková a v těch lepších by zisky nedosahovaly dostatečné úrovně dle představ investorů. Proto autor přišel s řešením začlenit do obrovských prostor další atrakce, ze kterých půjdou dodatečné tržby a rozřadí tak nejvyšší provozní náklad – nájem a energie, jehož výše by zůstala stejná, i kdyby v aréně byly pouze motokáry. Co se týče obchodní a marketingové strategie, zde se autor nechal inspirovat nejlepšími motokárovými arénami v Česku a na Slovensku, které osobně navštívil. Na základě zkušeností z těchto arén by vytvořen ceník či také rozvržení interiéru. Tyto věci musely být adaptovány pro konkrétní podmínky v rámci Ostravy, neboť ve srovnání s Brnem, Prahou či Bratislavou má zdejší obyvatelstvo nižší kupní sílu a tudíž musí být ceny uzpůsobeny.

Autor práce věří, že tento podnikatelský záměr má reálnou šanci uspět a naplnit prognózy uvedené v rámci této práce. Rovněž je to při bezproblémové realizaci velmi zajímavý projekt pro investory projektu, kterým skýtá velmi atraktivní zhodnocení vložených finančních prostředků. Ve srovnání například s dlouhodobým průměrem výdělku akcií, který se pohybuje kolem 6 % ročně po očištění o inflaci. Tento průměr je ale dlouhodobý a krátkodobé investování sebou nese výrazně vyšší riziko a ne vždy zajistí růst investičního

portfolia. Investování do projektu KART & FUN arény sebou samozřejmě nese ještě vyšší riziko než zmíněné akcie, ale také výnosnost vložených finančních prostředků je několikanásobně vyšší. Autor projektu byl při tvorbě podnikatelského plánu překvapen, že najít případné investory, kteří poskytnou kapitál ve výši téměř 5 miliónu korun českých, byl jeden ze snadnějších úkolů.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] BENSOUSSAN, Babette E. a Craig S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. New Jersey: FT Press, 2012. ISBN 978-013-3101-027.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozšířené vyd. Praha: EKOPRESS, 2010. ISBN 978-80-86926-68-2.
- [3] FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů. Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [5] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [7] HILL, W.L. Charles a Gareth R. JONES. *Strategic management theory*. 10th ed. Boston, Mass: Cengage South-Western, 2013. ISBN 978-113-3485-704.
- [8] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004, 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [11] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [12] MATUSIKOVA, Lucja et al. *Strategický management*. Ostrava: Tribun EU, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [13] PENG, Mike W. *Global strategy*. 3rd ed. Ohio: South-Western, 2014. ISBN 13-978-1-133-96461-2.
- [14] PLANT, T. R. *eCommerce Formulation of Strategy*. Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-019844-7.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- [16] SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [17] SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [18] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C. H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [19] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. 5 vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 480 s. ISBN 80-247-3494-1.
- [20] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [21] ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů*. Praha: C. H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [22] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Elektronické zdroje

- [1] ANO POLITICKÉ HNUTÍ. *Program do krajských voleb* [online]. Ano politické hnutí [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.anobudelip.cz/cs/volby/program-do-krajskych-voleb/>

[2] AZ DATA. *Daň z příjmů právnických osob* [online]. AZ data [cit. 18. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

[3] BESIP. *Dopravní výchova* [online]. Besip [cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.ibesip.cz/cz/dopravni-vychova>

[4] BEZPEČNÉCESTY. *Dopravní výchova* [online]. Bezpečné cesty [cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.bezpecnecesty.cz/cz/informace/dopravni-vychova>

[5] BRNO. *Integrovaná strategie rozvoje Brněnské metropolitní oblasti pro uplatnění nástroje ITI* [online]. Brno [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.bрно.cz/iti>

[6] BUSINESS CENTER. *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník* [online]. Business center [cit. 15. 3. 2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

[7] BUSINESSINFO.CZ. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online]. Businessinfo.cz [cit. 27. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b12>

[8] CLIPSAN. *Marketing blog* [online]. Clipsan [cit. 12. 4. 2017]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/>

[9] ČESKÁ SPOŘITELNA. *Korporátní daně v Evropské* [online]. Česká spořitelna [cit. 12. 4. 2017]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Specialni_analyzy/Specialni_analyzy/Prilohyspa_korporatni_dane_v_eu.pdf

[10] ČESKÁ TELEVIZE. *Vládní koalice ČSSD s komunisty? Žádný problém, oznámil Sobotka. Nevadila by ani Zemanovi* [online]. Česká televize [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/2038142-vladni-koalice-cssd-s-komunisty-zadny-problem-zakaz-je-prezitek-oznamil-sobotka>

[11] ČSÚ. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. ČSÚ [cit. 23. 3. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

- [12] ČSÚ. *Národní účty* [online]. ČSÚ [cit. 23. 3. 2017]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu>
- [13] ČSÚ. *Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2016* [online]. ČSÚ [cit. 23. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853387/1300721603.pdf/cba78096-1cf5-4fde-b20a-3074b2f135f9?version=1.0>
- [14] ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. ČSÚ [cit. 23. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>
- [15] ČTK. *ČSSD navrhuje zdanění zaměstnanců i firem podle výše příjmů* [online]. ČTK [cit. 14. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cssd-navrhuje-zdaneni-zamestnancu-i-firem-podle-vyse-prijmu/1452556>
- [16] DAŇAŘI ONLINE. *Zdravotní a sociální pojištění a daň z příjmů FO* [online]. Daňáři online [cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/zdravotni-a-socialni-pojisteni-a-dan-z-prijmu-fo/>
- [17] EA. *Elektrické autíčko silniční* [online]. EA [cit. 12. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.elektrickaauticka.cz/kategorie/elektricke-auticko-silnicni/>
- [18] EKOLIST.CZ. *LED žárovky: nízká spotřeba není zadarmo* [online]. Ekolist.cz [cit. 12. 4. 2017]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz/zelena-domacnost/rady-a-navody/led-svetlo-nizka-spotreba-neni-zadarmo>
- [19] EUROPEAN COMMISSION. *VAT Rates applied in the Member States of European Union* [online]. European commission [cit. 12. 4. 2017]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf
- [20] GOOGLETRENDS. *Trendy* [online]. GoogleTrends [cit. 11. 4. 2017]. Dostupné z: <https://trends.google.cz/trends/>
- [21] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Nejhůře jsou placeni číšníci a nejlépe se mají lidé v letectví, ukázala nejpreciznější statistika* [online]. Hospodářské noviny [cit. 15. 3. 2017].

Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65225870-nejhure-jsou-placeni-cisnici-a-nejlepe-se-maji-lide-v-letectvi-ukazala-nova-statistika>

[22] ITI. *Strategie* [online]. ITI [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://itiostravsko.cz/cs-cz/dokumenty/strategie>

[23] KB. *Interaktivní průvodce* [online]. KB [cit. 15. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/kb-eu-point/pomuzeme-vam-najit-cestu/>

[24] KDU-ČSL. *Volební program KDU-ČSL 2013-2017* [online]. KDU-ČSL [cit. 13. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.kdu.cz/temata/volebni-program>

[25] MANAGEMENTMANIA. *Benchmarking* [online]. ManagementMania [cit. 15. 2. 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>

[26] MANPOWERGROUP. *Mileniálové a kariéra: Vize 2020* [online]. Manpowergroup [cit. 11. 4. 2017]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>

[27] MOBILMANIA.CZ. *Chcete neomezený tarif za rekordních 182 Kč? Musíte pod firmu* [online]. MobilMania [cit. 2. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.mobilmania.cz/clanky/chcete-neomezeny-tarif-za-rekordnich-182-kc-musite-pod-firmu/sc-3-a-1334713/default.aspx>

[28] MPSV. *Statistiky nezaměstnanosti* [online]. MPSV [cit. 3. 4. 2017]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

[29] MSKART. *Nákupní košík* [online]. MSKART [cit. 10. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.mskart.cz/new/cs/shop/nakupni-kosik-3>

[30] PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Zákony* [online]. Portál veřejné správy [cit. 2. 4. 2017]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=235~2F2004&rpp=15#seznam>

[31] SENATEGRANDPRIX. *Monaco race viewing* [online]. Senate grand prix [cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z: <http://senategrandprix.com/race-viewing-monaco/fairmont-hairpin-suite>

[32] SEZNAMSKOL.CZ. *Základní školy, Střední školy* [online]. Seznamskol.cz [cit. 2. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.seznamskol.cz/>

- [33] SREALITY.CZ. *Pronájem skladového prostoru 166 m2* [online]. SReality.cz [cit. 7. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/obchodni-prostor/ostrava-moravska-ostrava-jantarova/2141176156#img=0&fullscreen=false>
- [34] SREALITY.CZ. *Pronájem skladového prostoru 4500 m2* [online]. SReality.cz [cit. 7. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/sklad/ostrava-kuncicky-/864141660#img=3&fullscreen=false>
- [35] SREALITY.CZ. *Pronájem skladového prostoru 4654 m2* [online]. SReality.cz [cit. 7. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/sklad/ostrava--/4056863068#img=9&fullscreen=false>
- [36] SROVNÁVAČCZ. *Detail vybraného pojištění odpovědnosti* [online]. SrovnávačCz [cit. 31. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.srovnavač.cz/pojisteni-odpovednosti-zamestnance/online-srovnani>
- [37] STEM.CZ. *STEM – volební preference – leden 2017* [online]. Stem.cz [cit. 31. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/stem-volebni-preference-leden-2017/>
- [38] SUN MARKETING. *SWOT analýza* [online]. Sun marketing [cit. 18. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- [39] UNDATA. *Advanced search* [online]. UnData [cit. 2. 4. 2017]. Dostupné z: <http://data.un.org/AdvancedSearch.aspx>
- [40] UNICREDITBANK. *Tiskové zprávy* [online]. UniCredit Bank [cit. 4. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy.html>
- [41] UPGBUSINESS. *Vyberte si, co vyhovuje vašemu podnikání* [online]. Upc Business [cit. 4. 4. 2017]. Dostupné z: <https://business.upc.cz/zivnostnici-a-podnikatele/balicky-sluzeb/>
- [42] VOLBY.CZ. *Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky konané ve dnech 25.10. – 26.10.2013* [online]. Volby.cz [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <http://volby.cz/pls/ps2013/ps2?xjazyk=CZ>

Seznam zkratk

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
MS kraj	Moravskoslezský kraj
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
VPP	Vedlejší pracovní poměr
ZŠ	Základní škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 21. 4. 2017

Lukáš Tomíček

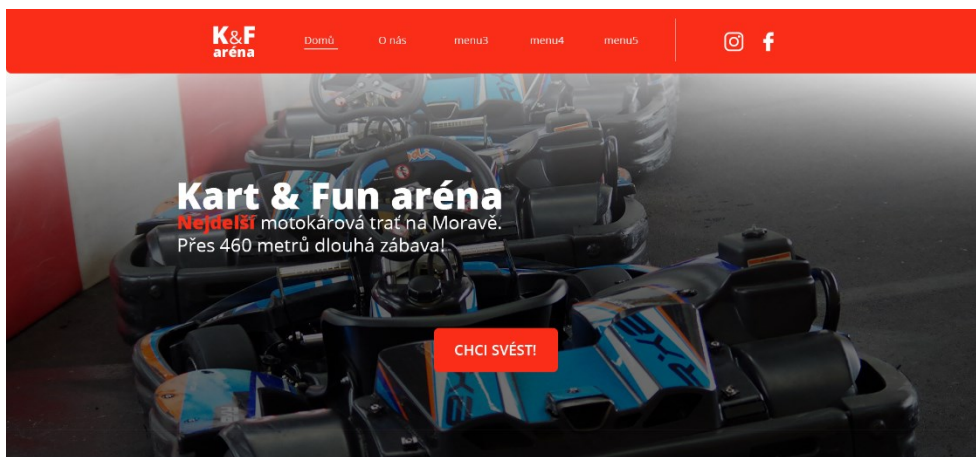
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Návrh úvodní webové stránky motokárového centra

Příloha č. 2: Vzor zakladatelské listiny

Příloha č. 1: Návrh úvodní webové stránky motokárového centra



Nejmodernější **elektrické** motokáry

Pohodlné sedačky

Cipis fringilla trincidunt nass non frugiat. Donec non nisi lectus. Duis nec nulla quis quam egestas nislum eget ac tellus. Maecenas sollicitudin et ut lectus tempus, in sagittis justo aliquam.

Ekologicky

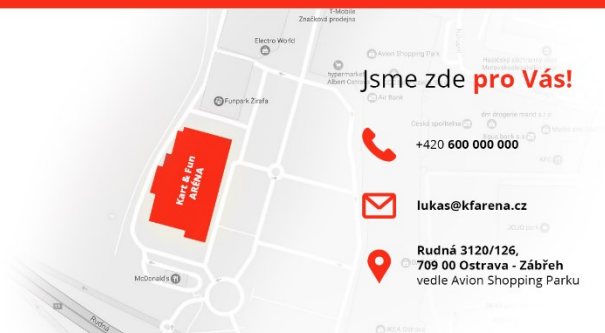
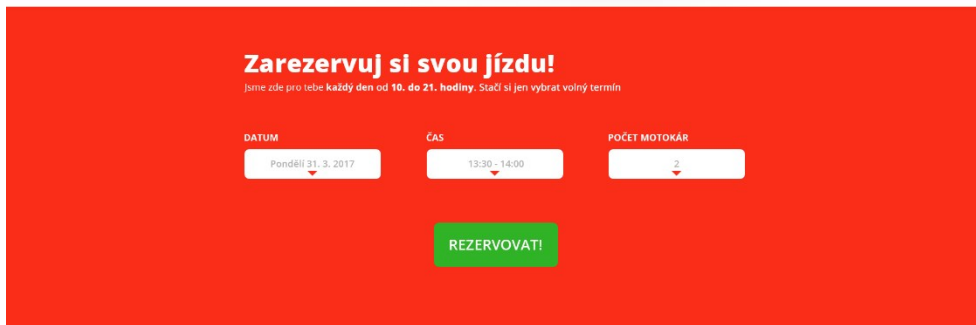
Nunc tempor in tellus vel molestie. Cras at tincidunt purus, vel fringilla tortor. Vestibulum lorem quam elementum ac eros vel malesuada bibendum arcu.

Elektromotor

Aenean at justo ac nibh consequat. Morbi egestas diam. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.

Bezpečnost

Donec efficitur condimentum tellus, ac viverra tellus placerat ut. Proin et velit interdum, nislum nulla non, mollis est. Praesent dictum odio ut nisi venenatis egestas. Vivamus et elementum turpis, ac consequat felis.



Příloha č. 2: Vzor zakladatelské listiny

ZAKLADATELSKÁ LISTINA

obchodní společnosti

KART and FUN aréna, s.r.o.

Preambule

Společnost s ručením omezeným (dále též jen „**Společnost**“) se ustavuje v soukromém zájmu a její vnitřní právní poměry se řídí platným právním řádem České republiky, zejména pak zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále též jen „**OZ**“) a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (dále též jen „**ZOK**“).

1. **Obchodní firma, sídlo a identifikační číslo Společnosti** -----
 - 1.1. **Obchodní firma Společnosti je** KART and FUN aréna, s.r.o. -----
(dále též jen „**firma**“) -----
 - 1.2. **Sídlem Společnosti je:** Ostrava -----
 - 1.3. **Identifikační číslo Společnosti:** bude přiděleno soudem. -----

2. **Předmět podnikání** -----
 - 2.1. **Předmětem podnikání Společnosti je:** -----
 - 2.1.1. **Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.** -----

3. **Společník a seznam společníků** -----
 - 3.1. **Společníkem Společnosti je:** -----
pan Lukáš Tomíček, datum narození 6. 5. 1992, bytem Ostrava, Gen. Píky 1A, PSČ 702
00 (dále též jen „**Společník**“). -----
 - 3.2. **Seznam společníků** -----
 - 3.2.1. **Společník se zapisuje do seznamu společníků, který vede Společnost.** -----
 - 3.2.2. **Do seznamu společníků se zapisuje jméno a bydliště nebo sídlo Společníka, případně jiná Společníkem určená adresa pro doručování, jeho podíl, označení podílu, jemu odpovídající výše vkladu, počet hlasů náležející k podílu, povinnost přispět na vytvoření vlastního kapitálu peněžitými prostředky nad společníkův vklad (dále jen „**příplatek**“) spojenou s podílem, bude-li určena, a den zápisu do seznamu společníků.** -----
 - 3.2.3. **Společnost provede zápis zapisované skutečnosti bez zbytečného odkladu poté, co jí bude změna prokázána.** -----

4. Výše základního kapitálu, vkladu a podílu Společníka -----
- 4.1. Výše základního kapitálu Společnosti -----
- 4.1.1. Výše základního kapitálu Společnosti činí 300.000,- Kč (slovy: třístětisíc korun českých).
- 4.1.2. Společník je povinen složit na základní kapitál Společnosti peněžitý vklad ve výši 300.000,- Kč, a to ve lhůtě do 14 dnů od podpisu zakladatelské listiny Společnosti na zvláštní účet u peněžního ústavu zřízený správcem vkladu Společnosti. Správcem vkladu je Lukáš Tomíček, datum narození 6. 5. 1992, bytem Ostrava, Gen. Píky 1A, PSČ 702 00.-
- 4.1.3. Základní kapitál Společnosti lze zvýšit či snížit postupem a v souladu s příslušnými ustanoveními ZOK. -----
- 4.2. Výše vkladu a podílu Společníka -----
- 4.2.1. Výše vkladu Společníka, připadající na jeho podíl, odpovídá výši základního kapitálu Společnosti. Výše podílu Společníka tak činí 100% a tento podíl je základní. -----
- 4.2.2. Po dobu trvání Společnosti ani po jejím zrušení nemá Společník právo na vrácení předmětu vkladu. -----
5. Podíl ve Společnosti -----
- 5.1. Obecná ustanovení -----
- 5.1.1. Podíl představuje účast Společníka ve Společnosti a práva a povinnosti z této účasti plynoucí. Tato zakladatelská listina připouští existenci jediného druhu podílu, a to podílu základního, se kterým nejsou pro Společníka spojena žádná zvláštní práva a povinnosti. -----
- 5.1.2. Společník může vlastnit pouze jeden podíl, na který se nevydává kmenový list. -----
- 5.2. Převod podílu -----
- 5.2.1. Společník, je-li jediný, může převést svůj podíl ve Společnosti na třetí osobu bez omezení. Má-li Společnost 2 společníky, může společník smlouvou převést svůj podíl na jiného společníka, a to i bez souhlasu valné hromady Společnosti. Má-li Společnost více než 2 společníky, může společník smlouvou převést svůj podíl na jiného společníka se souhlasem valné hromady. K převodu podílu na třetí osobu je v případě 2 a více společníků vždy zapotřebí souhlasu valné hromady Společnosti. -----
- 5.2.2. Převod podílu je vůči Společnosti účinný doručením účinné smlouvy o převodu podílu s úředně ověřenými podpisy převodce i nabyvatele. -----
- 5.2.3. Nabytím podílu přistupuje nabyvatel k této zakladatelské listině Společnosti. -----
- 5.3. Rozdělení podílu -----
- 5.3.1. Rozdělení podílu při jeho převodu nebo přechodu na dědice Společníka či na právního nástupce právnické osoby, je-li právnická osoba společníkem Společnosti, je možné. ----
- 5.3.2. K rozdělení podílu je vždy nutný souhlas jediného společníka Společnosti. -----
- 5.3.3. O převodu části podílu platí ustanovení bodu 5.2.2. a 5.2.3. této zakladatelské listiny obdobně. -----
- 5.4. Přechod podílu -----
- 5.4.1. Smrtí Společníka přechází podíl ve Společnosti na jeho dědice. Stejně tak, je-li společníkem právnická osoba, přechází, v případě jejího zániku, podíl ve Společnosti na jejího právního nástupce. -----

- 5.5. Zastavení podílu -----
- 5.5.1. K podílu Společníka ve Společnosti lze zřídit zástavní právo. Pro zástavní smlouvu se vyžaduje písemná forma. Zástavce nebo zástavní věřitel oznámí Společnosti vznik zástavního práva k podílu bez zbytečného odkladu. -----
- 5.5.2. Zástavní právo k podílu vzniká zápisem do příslušného obchodního rejstříku. -----

6. Orgány Společnosti -----

- 6.1. Orgány Společnosti jsou: -----
- 6.1.1. Valná hromada -----
- 6.1.2. Jednatelé -----

7. Valná hromada -----

- 7.1. Obecná ustanovení -----
- 7.1.1. Valná hromada je nejvyšší orgánem Společnosti. Společník vykonává své právo podílet se na řízení Společnosti svým rozhodnutím při výkonu působnosti valné hromady. Je-li v textu této zakladatelské listiny zmíněna valná hromada, je tím míněno rozhodování jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady. -----
- 7.1.2. Rozhodnutí jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady Společnosti je vůči ní účinné, jakmile jí dojde. Předkládá-li jednatel Společníkovi návrhy rozhodnutí jediného společníka v působnosti valné hromady, předloží mu je s dostatečným časovým předstihem. -----
- 7.1.3. Společník má právo vyžadovat, aby jeho rozhodnutí při výkonu působnosti valné hromady byl přítomen jednatel. -----
- 7.2. Působnost valné hromady -----
- 7.2.1. Do působnosti valné hromady náleží rozhodnutí o otázkách, které ZOK, OZ, tato zakladatelská listina či jiný právní předpis zahrnují do působnosti valné hromady. -----
- 7.2.2. Do působnosti valné hromady náleží též: -----
- (i) rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, nedochází-li k ní na základě jiných právních skutečností, -----
 - (ii) jmenování a odvolávání likvidátora, včetně schvalování smlouvy o výkonu funkce a poskytování plnění podle § 61 ZOK, -----
 - (iii) rozhodování o zrušení Společnosti s likvidací, -----
 - (iv) rozhodování o pachtu závodu Společnosti nebo takové jeho části, k jejímuž zřízení se vyžaduje souhlas valné hromady podle zákona, a -----
 - (v) udělování pokynů jednatelem a schvalování koncepce podnikatelské činnosti Společnosti (včetně případného jednacího řádu pro jednatele), nejsou-li v rozporu s právními předpisy; valná hromada může zejména zakázat jednatelem určité právní jednání, je-li to v zájmu Společnosti. -----
- 7.2.3. Valná hromada si může vyhradit rozhodování případů, které podle ZOK náleží do působnosti jiného orgánu Společnosti. -----

8. Jednatel -----

- 8.1. Obecná ustanovení -----
- 8.1.1. Statutárním orgánem Společnosti jsou jednatelé, kteří zastupují Společnost ve všech záležitostech. Jednateli přísluší obchodní vedení Společnosti. -----

- 8.1.2. Jednatel zajišťuje řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vedení seznamu společníků a na žádost informuje Společníka o věcech Společnosti. -----
- 8.1.3. Jednatel je volen a odvoláván valnou hromadou. Jednatелеm může být zvolena fyzická nebo právnická osoba. Jednatel Společnosti může ze své funkce odstoupit. Nesmí tak však učinit v době, která je pro Společnost nevhodná. Odstoupení musí být zasláno doporučenou poštou Společnosti nebo předáno druhému jednatele. Výkon funkce skončí uplynutím jednoho měsíce od doručení nebo předání odstoupení Společnosti. Má-li být výkon funkce ukončen k jinému datu, musí o takové žádosti odstupujícího jednatele rozhodnout valná hromada. Jednatel může odstoupit z funkce i tak, že na pořad jednání valné hromady bude zařazeno oznámení o odstoupení z funkce a jednatel na zasedání valné hromady oznámí, že odstupuje z funkce. V takovém případě skončí funkce oznámením odstoupení z funkce na valné hromadě, pokud valná hromada na žádost odstupujícího jednatele neurčí jiný okamžik zániku výkonu funkce. -----
- 8.1.4. V případě smrti jednatele, odstoupení nebo odvolání z funkce anebo jiného ukončení jeho funkce, zvolí valná hromada do 1 (slovy: jednoho) měsíce nového jednatele. -----
- 8.2. Počet jednatelů a způsob zastupování Společnosti -----
- 8.2.1. Společnost má dva jednatele. -----
Za Společnost jednají vždy dva jednatele společně.-----
- 8.2.2. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné nebo napsané firmě Společnosti připojí jednatel svůj podpis. -----
- 8.3. Určení jednatelů -----
- 8.3.1. Jednatелеm se tímto zakladatelským právním jednáním určuje: -----
(i) Petr Investor, datum narození 30. 2. 1960, bytem Praha 8, Vinohradská 1. -----
(ii) Jakub Kapitalovič, datum narození 31. 2. 1960, bytem Ostrava, U Parku 1, PSČ 702 00-----
(iii) Lukáš Tomiček, datum narození 6. 5. 1992 bytem Ostrava, Gen. Píky 1A, PSČ 702 00--

9. Ostatní ujednání -----
- 9.1. Doba, na kterou byla Společnost ustavena -----
- 9.1.1. Společnost byla ustavena na dobu neurčitou. -----
- 9.2. Úplné znění -----
- 9.2.1. Jednatel bez zbytečného odkladu poté, co se dozví, že došlo ke změně zakladatelské listiny na základě jakékoliv právní skutečnosti, vyhotoví úplné znění zakladatelské listiny a uloží je spolu s listinami prokazujícími změnu do sbírky listin obchodního rejstříku. -----
- 9.3. Výkladové ustanovení -----
- 9.3.1. Práva a povinnosti Společníka, jednatele, jakož i právní poměry touto zakladatelskou listinou výslovně neupravené se řídí příslušnými ustanoveními právních předpisů. -----